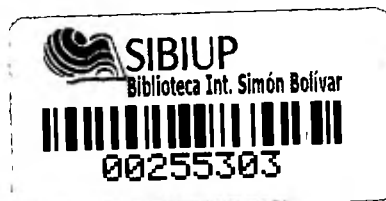


**UNIVERSIDAD DE PANAMA**  
**VICE-RECTORIA DE INVESTIGACION Y POST-GRADO**  
**Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**"PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE  
EMPRESAS EXPORTADORAS DE ZAPALLO AL MERCADO DE LOS  
ESTADOS UNIDOS"**

**Por**  
**Luz Venus Jaén de Aguirre**

**Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el  
Grado de Maestro en Administración de Empresas  
con especialización en Comercio Internacional y Mercadeo.**

**1997**

293253-

7 JUL 1997

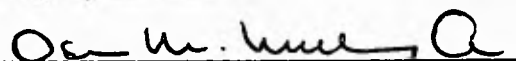
T.H

**APROBADO POR:**

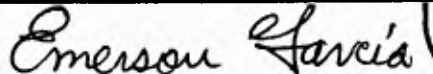
**Director de Tesis**



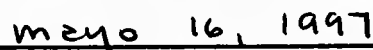
**Miembro del Jurado**



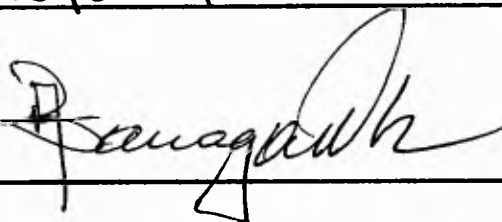
**Miembro del Jurado**



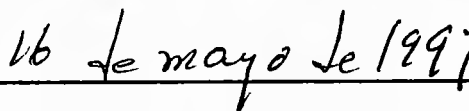
**Fecha:**



**Vicerrectoría de Investigación  
y Post-Grado**



**Fecha:**



## DEDICATORIA

Dedico con mucho amor a mi esposo Eric y mis hijos Luz Melina, Eric Samuel y Sarai Marlene, por el gran apoyo que siempre me brindaron, cuando con paciencia comprendían mi interés en completar mis estudios de maestría.

A ellos, especialmente agradezco ese gran amor, y al mismo tiempo, espero que para mis hijos este esfuerzo de hoy sea un estímulo para el mañana.

## **A G R A D E C I M I E N T O**

Agradezco, a todas las personas que me brindaron su colaboración en todo momento, en que requerí su ayuda gracias a ellos, logré finalizar exitosamente esta tesis de maestría.

Muy especialmente, deseo agradecer a la Licenciada Zunilda Cajiga, mi asesora de tesis por que en todo momento me orientó y siempre me estimuló a seguir adelante.

A la Licenciada Eucaris Ducasa, por su profesionalismo y la inmensa bibliografía que nos suministró para las investigaciones.

A los empresarios y productores que me apoyaron, a mi hermana Elizabeth y sobre todo a **Dios**, que definitivamente sin su ayuda esto no fuera posible.

**GRACIAS A TODOS.**

## **INDICE GENERAL**

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>INTRODUCCION</b> .....	4
<b>1. Aspectos Generales</b> .....	7
a) Naturaleza del Problema.....	7
b) Objetivos específicos.....	8
c) Delimitación del tema .....	8
<b>2. Justificación</b> .....	9
 <b>CAPITULO I: DEFINICION DE EXPORTACION Y ASPECTOS BASICOS</b>	
<b>1. El Nuevo Enfoque</b> .....	11
a) Definición de Exportación.....	11
b) La Empresa Exportadora.....	12
c) El Empresario Agroexportador en el Presente.....	14
 <b>CAPITULO II: LA AGROEXPORTACION EN PANAMA Y SU EVOLUCION</b>	
<b>1. El Proceso Agroexportador</b> .....	18
a) Estructura de la Empresa Agroexportadora en Panamá.....	18
a.1) Concepto de Organización.....	22
a.2) Composición Empresarial.....	24
a.3) Empresas y Localización.....	25

2. Evolución de las Agroexportaciones Panameñas No tradicionales.....	28
<b>CAPITULO III: AMBIENTE ECONOMICO Y POLITICO NACIONAL PARA LAS AGROEXPORTACIONES.</b>	
1. Marco Económico y Político Nacional.....	35
a) Principales Instrumentos de Política.....	35
a.1) Ley 108.....	35
a.2) Ley 2.....	36
a.3) Ley 3.....	36
a.4) Ley 25.....	37
a.5) Ley 9.....	37
a.6) Ley 28.....	38
b) El certificado de abono tributario y otras consideraciones.....	38
c) Procesos Básicos y Trámites para exportar....	39
c.1) Condiciones Básicas de la Empresa exportadora.....	40
c.2) Contratos.....	42
c.3) Documentación básica.....	47
d) Factura Comercial.....	48
e) Certificado de Origen.....	49
f) Declaración de exportación.....	50
<b>CAPITULO IV: AMBIENTE ECONOMICO-POLITICO INTERNACIONAL</b>	
1. Marco Económico y Político Internacional.....	52
a) Disposiciones del mercado de los	

Estados Unidos.....	53
b) Procesos de distribución en el mercado de los Estados Unidos.....	60
c) Cartas de Crédito.....	64
d) Conocimiento de Embarque.....	66
e) Factura Comercial.....	66
f) Documentos de Seguro.....	67
g) Otros documentos.....	68
h) Impuestos de Internación.....	68
2. Disposiciones del Mercado Europeo.....	68
3. Disposiciones del Mercado Asiático.....	70
4. Recursos de la Informática Internacional.....	71
<b>CAPITULO V: IDENTIFICACION DEL MERCADO OBJETIVO</b>	
1. Selección del Mercado.....	75
a) Perfil del Consumidor.....	76
b) Segmentación del Mercado.....	79
c) Proyección de la Población.....	80
2. Tamaño del Mercado.....	82
a) Oferta de los Estados Unidos.....	82
b) Importaciones de los Estados Unidos.....	84
c) Proyecciones del Mercado.....	91
<b>CAPITULO VI: MEZCLA DE MERCADEO "MARKETING MIX"</b>	
1. Estructura comercializadora para la exportación	
a) Análisis del Producto.....	95

b) Identificación Comercial del Producto.....	97
c) Atributos Convencionales de calidad.....	101
d) Condiciones Generales del cultivo del zapallo	
d.1) Disponibilidad de la Semilla.....	103
d.2) Oferta exportable.....	106
2. Análisis de los Precios.....	109
a) Comportamiento de los Precios	
Mercado de Estados Unidos.....	109
b) Precios Nacionales. Panamá.....	119
3. Análisis de la Plaza o Distribución.....	122
a) Principales Mercados en Estados Unidos.....	122
b) Canales de Distribución.....	123
b.1) Canales de distribución. Panamá.....	124
b.2) Transporte del producto.....	129
4. Análisis de la Promoción .....	131
a) Mecanismos.....	131
<b>CAPITULO VII: RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN</b>	
1. Fijacion del Precio.. .....	135
2. Elementos para el análisis del costo de Producción	
a) Análisis económico de sembrar una hectárea de zapallo de exportación.....	138
3. Costo de exportación.....	139
a) Estructura.....	139
b) Márgenes..... <i>de generación</i> .....	142
4. Propuesta de un Módulo para Exportar.....	145



**CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. Conclusiones.....	150
2. Recomendaciones.....	155
<b>BIBLIOGRAFIA CITADA.....</b>	<b>157</b>
<b>ENTREVISTAS.....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>163</b>

## INDICE DE CUADROS

		Página
<b>I</b>	Empresas en Panamá Productoras y Comercializadoras de Zapallo.....	26
<b>II</b>	Principales Frutas y Vegetales Frescos Exportados por Panamá 1990 - 1995.....	29
<b>III</b>	Exportaciones de Zapallo de la República de Panamá 1992 1995.....	32
<b>IV</b>	Evolución de Contenedores de Zapallo al Mercado de los Estados Unidos 1990 - 1995.....	33
<b>V</b>	Distribución Geográfica de la Población Hispana en los Estados Unidos.....	79
<b>VI</b>	Nivel de Participación de las Importaciones de Zapallo de los Principales Países Productores al Mercado de los Estados Unidos en Kilogramos 1991 - 1995.....	85
<b>VII</b>	Nivel de Participación de los Principales Países Productores de Zapallo en el Mercado de los Estados Unidos en Valor (miles de dólares) 1992 1995.....	86
<b>VIII</b>	Tasa de Crecimiento del Comercio Intrapaises de México, Centroamérica y el Caribe en el Mercado de los Estados Unidos 1992 - 1995.....	90
<b>IX</b>	Proyecciones de las Importaciones de Zapallo hasta el Año 2000 de los Principales Países Productores al Mercado de los Estados Unidos.....	91
<b>X</b>	Estimación de la Oferta Exportable.....	107
<b>XI</b>	Precios Mínimos y Máximos del Zapallo en el Mercado de Miami.....	110
<b>XII</b>	Estacionalidad de los Precios Mínimos y Máximos del Zapallo en el Mercado de Miami.....	112
<b>XIII</b>	Precios Mensuales del Zapallo en el Mercado Agrícola Central en Panamá 1991 - 1995.....	120
<b>XIV</b>	Estructura del Costo de Producción de una Hectárea de Zapallo de Exportación.....	137

<b>XV</b>	<b>Margen Promedio del Zapallo con Referencia al Precio Máximo Mensual en el Mercado de Miami 1990 - 1995.</b>	<b>142</b>
<b>XVI</b>	<b>Flujo de Caja Proyectado para una empresa exportadora de Zapallo al Mercado de los Estados Unidos.....</b>	<b>145</b>
<b>XVII</b>	<b>Proyección de Contenedores para la empresa en un año de Producción.....</b>	<b>147</b>
<b>XVIII</b>	<b>Análisis del Punto de Equilibrio para la Empresa.....</b>	<b>148</b>

## INDICE DE FIGURAS

No		Página
1	Provincias con mayor producción de Zapallo en la República de Panamá. Año 1996.....	19
2	Provincias productoras de Zapallo para la exportación. 1996.....	23
3	Procesos intervinientes de las exportaciones Agrícolas en el mercado de los Estados Unidos.....	63
4a	Nivel de participación de las exportaciones de Zapallo de centroamerica al mercado de los Estados Unidos. Año 1995.....	87
4b	Mercado Global del Zapallo y nivel de participación de los principales países exportadores al mercado .....	88
4c	Nivel del Participación de los países centroamericanos. Años 1992-1995.....	93
5	Aspectos del Zapallo de exportación.....	99
6a	Parcela de Investigación para propagación de semilla.....	104
6b	Demostración de parcela de experimentación con frutos.....	104
7	Estimación de la oferta exportable.....	108
8	Estacionalidad de los precios máximos del Zapallo por trimestre en el mercado de los Estados Unidos.....	114
9a	Precios mínimos y máximos del Zapallo en el mercado de Miami. 1993-1995.....	116
9b	Precios mínimos y máximos del Zapallo en el mercado de New York. 1993-1995.....	117
9c	Precios mínimos y máximos del Zapallo en el mercado de Boston. 1993-1995.....	118
10	Mercado Agrícola Central. Precios versus cantidades. Año 1995.....	121

11	Flujo de distribución interna del Zapallo en Panamá.....	125
12a	Proceso de estiba en una planta de empaque...	127
12b	Ordenamiento del contenedor en la planta de empaque.....	127
12c	Aspecto de un contenedor en proceso de llenado.....	128

## INDICE DE ANEXOS

No.		Página
<b>I</b>	Contrato de compra-venta de una empresa exportadora y un productor.....	<b>164</b>
<b>II</b>	Documentación exigida en las aduanas en Miami.....	<b>168</b>
<b>III</b>	Precios mínimos y máximos del Zapallo en el mercado de Miami, New York, Boston y Philadelphia. 1992-1995.....	<b>175</b>

## INDICE DE SIGLAS

<b>CICOM</b>	=	Centro Interamericano de Comercialización
<b>IAE</b>	=	Instituto de Altos Estudios Empresariales
<b>COMEXA</b>	=	Compañía Exportadora Agrícola, S.A.
<b>CERASA</b>	=	Compañía de Exportadores y Reforestadores de Azuero
<b>IPCE</b>	=	Instituto Panameño de Comercio Exterior
<b>CAT</b>	=	Certificado de Abono Tributario
<b>VAN</b>	=	Valor Agregado Nacional
<b>FOB</b>	=	Libre a bordo
<b>CIF</b>	=	Costo, seguro y flete
<b>INCOTERMS</b>	=	Términos de Cotización Internacional
<b>CNS</b>	=	Comité Nacional de Semilla
<b>UTATE</b>	=	Unidad Técnica Administrativa de Trámites de Exportación
<b>SGP</b>	=	Sistema Generalizado de Preferencia
<b>OMC</b>	=	Organización Mundial del Comercio
<b>GATT</b>	=	Acuerdo General de Tarifas y Aranceles
<b>ICC</b>	=	Iniciativa de la Cuenca del Caribe
<b>CBI</b>	=	Caribbean Basin
<b>CARICOM</b>	=	Mercado Común del Caribe
<b>ANSA</b>	=	Naciones del Sudeste de Asia
<b>APHIS</b>	=	Servicio de Inspección Sanitaria de Animales y Plantas
<b>UE</b>	=	Unión Europea
<b>ACP</b>	=	Acuerdo de Lomé
<b>CCI</b>	=	Corporación Colombiana Internacional
<b>USDA</b>	=	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos
<b>APEX</b>	=	Asociación Panameña de Exportadores
<b>SIP</b>	=	Sindicato de Industriales de Panamá
<b>PIBA</b>	=	Producto Interno Bruto Agropecuario

## **RESUMEN**



Al tomar la decisión de desarrollar el tema "Plan de Comercialización para el Desarrollo de Empresas Exportadoras de Zapallo al mercado de los Estados Unidos", nos movió el deseo de poder suministrar un estudio que facilitará información y procesos básicos de primera mano, que deben conocerse y aplicarse cuando se toma la decisión de exportar.

En ese sentido, nuestro interés se enfocó en el Zapallo, dado que encontramos en este producto una alternativa muy viable técnica y financieramente, y por las condiciones favorables de este cultivo en áreas específicas en Panamá, así como la tradición en la siembra de este cultivo. Este producto lo hemos visualizado con enormes posibilidades de desarrollarse de manera muy representativa en el mercado de los Estados Unidos. Siempre y cuando se logre una unificación y autogestión empresarial que intente salir al mercado externo con una identidad de producto panameño de buena calidad.

El plan de exportación sugerido en este estudio, posibilita una serie de pasos y procesos que hay que desarrollar en cada una de las etapas desde la producción en campo, hasta su puesta para el consumo o distribución en puerto del país de destino.

Para desarrollarlo, se realizaron muchas actividades tanto a nivel de campo como a nivel de ayuda institucional al respecto: la información de campo fue un material valioso porque se tomó en cuenta la participación y experiencia de propios agricultores, sobre todo en la Región de Azuero, para ello se visitó dos fincas: una en Sabana Grande y otra en Tonosí en donde se aplicó un interrogatorio directo por medio de preguntas abiertas y con demostraciones del productor en la propia parcela de producción. También, se visitó dos plantas empacadoras en varias visitas; logrando conversar directamente con los Gerentes de las Plantas y en algunos casos con los administradores encargados de darle manejo administrativo y de operación al proceso de exportación. El resto de la metodología de trabajo lo realizamos en dos ocasiones con visitas al Centro Experimental del Idiap en la Finca Ejido, donde se pudo apreciar los estudios que se hacen para el mejoramiento de variedades comerciales de mayor rendimiento. La información secundaria, se logró a través de funcionarios de diversas instituciones gubernamentales y privadas.

Finalmente, dado el carácter de actualización que conlleva el tema, sin duda será una herramienta de apoyo tanto a inversionistas u otro tipo de personas o agentes que tienen interés en el desarrollo comercial, de este tipo de productos.

## S U M M A R Y

When I decided to develop the topic "Comercialization Plan for the Development of Pumpkin Exporting Enterprises to the Market of the United States", I wanted to suminstrate a study that would facilitate information and basic processes that have to be known and aplicated when the decision of exporting is made.

My interest focused in Pumpkins because I found that this product is technically and financially a good alternative, also because the conditions of these crop in specific areas of Panama are favorable. This product has been visualized with possibilities that it can be developed in a very representative manner in the market of the United States. This could be possible if Panama "booms" in the international market with a high quality product that would identify our country.

The exporting plan suggested by this study makes possible a series of steps and processes that take place, since the production, until the product is on consumption and distribution.

To develop it, several activities were realized at camp and institutional levels. The information gathered on camp was important material, because participation and experience of farmers, basicly from the region of Azuero, were took on count. For that two ranchs were visited: one of them, was ubicated in Sabana Grande, and the other one in Tonosi, where a direct questionnaire was made with opened questions, and demonstrations of the producers were made instantly. Two packing factories were visited too. There, we were able to speak directly to the General Managers of the factory, and in some cases we could speak with the administrator that has to do with the administration management and exporting operation process. The rest of the work was done in two ocassions in which we visited The Experimental Center of the IDIAP in the El Ejido ranch, where we could appreciate the studies that are made for the improvements of Pumpkin commercial varieties of best efficiency. The secondary information, was gathered through diverse government and private institutions.

Finally, this topic is important because it has the characteristic that it is actually in many countries of the Caribbean and Central America that want to increase their exportation to another countries, especially to the United States. Today many countries know that the exportation of this product is a manner to invest money and to increase the development of the country.

## **INTRODUCCION**

Son muchas las razones que me impulsaron a escoger este tema como tesis final de grado. Me interesó profundamente el interés que hay en nuestro país, por el desarrollo de negocios de productos agrícolas no tradicionales para la exportación.

Al estudiar durante casi dos años **Administración de Empresas los principios y modalidades de los mercados internacionales y los procesos de mercadeo**, consideré que había por un lado un nuevo conocimiento adquirido y mucho material para investigar y aportarlo; tanto a instituciones públicas y privadas así; como a inversionistas y productores que buscan una alternativa para reconvertir sus actividades tradicionales por actividades cónsonas con la realidad de hoy, en que nos enfrentamos todos, tal es el caso de la **globalización**; que en esencia nos dice que hay que modernizar estas actividades, para poder participar en la competencia internacional.

En ese sentido se ha desarrollado el tema tratando de cubrir gran parte de los procesos que implica el proceso de exportar.

En el primer capítulo he considerado básico presentar los conceptos y definiciones que deben ser conocidos, así como los nuevos enfoques de la administración moderna de hoy de la empresa agroexportadora. El cambio y evolución a que debe someterse el empresario moderno ante la actividad de exportación en términos de calidad empresarial.

En el capítulo II se hace un análisis que han tenido los productos agrícolas de exportación en nuestro país y como ha sido su evolución y organización.

En el capítulo III, se le da importancia al campo de la jurisprudencia y principales disposiciones, ya que en la misma descansa parte de la explicación del comportamiento de este subsector agroexportador.

En el capítulo IV, a igual que deben ser reconocidas las normas y mecanismos internos del proceso de exportar, es sumamente importante; conocer las reglas del juego de los mercados internacionales al que aspiramos llegar.

En el capítulo V, se analiza el mercado desde el punto de vista del consumidor objetivo, su proyección y el tamaño del mercado meta.

En el capítulo VI se aplica un análisis de marketing mix (mezcla de mercadeo) en base a las cuatro "P" (precio, producto, plaza y promoción).

Luego en el capítulo VII se ha analizado una propuesta de viabilidad de la inversión para un pequeño proyecto de exportación de Zapallo al mercado de Miami.

Finalmente, se resumen las conclusiones y se dan recomendaciones que ayudan a vislumbrar mejor el negocio de la agroexportación con miras a minimizar los riesgos y maximizar los beneficios en una economía administrativa moderna con miras al mercadeo internacional.

## **1. Aspectos Generales**

### **a) Definición y Naturaleza del Problema**

Actualmente, en el Comercio Internacional se están dando cambios sustanciales en cuanto al nuevo modelo de ampliación de mercados y diversificación de las economías. Los países del mundo, cada día tienden a mejorar sus economías, desarrollando el intercambio con otros países en forma integrada, buscando las ventajas comparativas.

A Panamá, esta situación no escapa a su realidad, los países en vías de desarrollo como el nuestro, para crecer, tienen que aumentar necesariamente, sus actividades de comercio con el exterior, y no pueden basar su desarrollo en esquemas tradicionales, cimentados en los tradicionales productos agropecuarios de exportación.

El nuevo orden económico, exige un cambio total en todos los aspectos de la vida económica y por ende en el comercio de productos y servicios, por lo que, hay que buscar los mecanismos de participación e integración comercial, diversificando nuestros mercados y mejorando nuestra calidad competitiva en los productos agropecuarios muchos de los cuales como el Zapallo, presentan interesantes oportunidades de mercado que aún, no están siendo desarrolladas a su óptimo de productividad.

## **b) Objetivos Específicos**

1. Destacar la importancia y el potencial que tienen los productos no tradicionales de exportación, como lo es el caso del Zapallo que es el producto que nos ocupa en esta investigación.
2. Ofrecer una alternativa viable de comercialización externa al mercado de los Estados Unidos, a través del desarrollo de un plan integrado de las empresas agropecuarias y los procesos que se requieren para exportar.
3. Transferir metodológicamente la aplicación de las técnicas básicas en lo que respecta a la mezcla de Mercadeo: Producto, Precio, Promoción y Publicidad; a productos perecederos como el Zapallo.
4. Presentar las oportunidades que tiene nuestro país en este tipo de producto y a la vez, mostrar los retos que se tienen que enfrentar de manera que la exportación que no es una actividad sencilla, se realice con ventajas comparativas para nuestro país.
5. Buscar la diversificación y dinamización de los mercados y nuevas oportunidades para la actividad agrícola, de manera que se aproveche la nueva apertura del comercio y el reto de este sector, ante la Organización Mundial de Comercio.

## **c) Delimitación del Tema**

El tema escogido se circunscribe al área temática sobre, el Comercio Internacional, ya que envuelve, un interés de proveer, información a terceros, llámase productor agrícola, exportador, o cualquier otro agente que tenga interés en incursionar en el mercado de exportaciones de productos no tradicionales.

El mercado objetivo, señalado es el mercado de los Estados Unidos, específicamente Miami, porque en estos momentos contamos con información más abundante y de confiabilidad, por ser también este

país el socio comercial con quien mayormente, nuestro país tiene más relación comercial de intercambio, y porque en el viven una gran cantidad de hispanos que son consumidores potenciales de los productos del trópico.

## **2. Justificación**

Por la forma como hoy día se vienen tratando los nuevos conceptos de Mercado, como lo son la globalización que implica la oportunidad de integrarse a nuevos y mayores mercados, el tema seleccionado, cobra una significativa importancia no sólo para nuestro país sino en todos los continentes y por tanto no podemos sustraernos a estos grandes cambios.

El tema de apertura de mercados nos plantea, que tenemos que ser dinámicos en un desarrollo oportuno de todas las actividades y sobre todo en aquellas donde existe experiencia, pero no el crecimiento adecuado ni al nivel del desarrollo exigido.

El mercadeo internacional es una oportunidad, y como tal investigando y promoviendo el desarrollo temático, es una de las formas como podemos disponer de herramientas que nos faciliten accesar a estas oportunidades de mercado.



**CAPITULO I**  
**DEFINICIÓN DE EXPORTACIÓN Y ASPECTOS BÁSICOS**

## 1. El Nuevo Enfoque

El Comercio Internacional y en particular la actividad empresarial de agroexportación exige hoy día un cambio de conciencia y de aptitud en la planeación de los procesos que se deben seguir para acceder a los mercados competitivos cada día mejor organizados.

El comercio intrafronteras se propone en estos tiempos, un desarrollo organizacional de las empresas, en los países que como el nuestro se plantean el desarrollo o crecimiento de sus exportaciones.

### a) Definición de Exportación

***"Exportación es la penetración de un mercado extranjero mediante la exportación de productos y la venta de éstos a través de intermediarios comercializadores internacionales (exportación indirecta) o mediante algún departamento, sucursal o representante o agente de ventas de la propia Empresa (exportación directa)". (Kotler y Armstrong, 1992)***

Otra definición nos dice que:

***"La exportación es una venta que se realiza más allá de las fronteras arancelarias en las que está situada la Empresa". (CICOM, 1992).***

En ambas definiciones es relevante la acción de **vender** independientemente del tipo de producto de que se trate y el **traspaso de fronteras nacionales**; el método y/o el cómo hacerlo, se deriva de la estrategia y nivel de evolución empresarial. Por tanto, hemos conceptualizado la **agro-exportación como una actividad económica**

***comercial en que los productos perecederos agrícolas son vendidos fuera de las fronteras del país donde se ubica la Empresa.***

Este concepto, que hemos aportado erradica el término arancelario en la definición que presenta CICOM; ya que los nuevos enfoques de la globalización, tienden a la eliminación de las barreras arancelarias buscando más bien un libre traspaso de bienes y servicios entre las fronteras de los países.

### **b) La Empresa Exportadora**

El nuevo enfoque del comercio internacional, basado en las exportaciones toma como base fundamental la presencia de la empresa.

En todas las definiciones que hemos hecho referencia, esta juega un papel presencial muy importante.

La empresa exportadora de nuestros tiempos se visualiza como un ente vivo, dinámico que realiza la operación de mercado fundamental y por lo tanto es el motor que permite que el proceso de exportación se detenga o continúe.

Ello implica que la empresa ha tenido que evolucionar conforme al nuevo concepto de mercado, siendo esto uno de los grandes aportes de la administración de Empresas de hoy, **producir para un mercado objetivo, y no como el concepto tradicional en que se producía para luego buscar el mercado.**

La empresa hoy orienta su enfoque hacia las necesidades del mercado y no producir para luego esperar a los compradores sin conocer si realmente éstos quieren nuestro producto.

Además, existen otros factores o procesos nuevos que la empresa ha tenido que enfrentar y se trata del nuevo concepto que se da a la investigación de mercados, sobre todo en las áreas de distribución o sea; el cómo poner en manos del consumidor final el producto de la manera más fresco y dentro de la calidad óptima en la forma más expedita y lo más rápidamente posible.

Esto, nos dice que; la empresa hoy día ya no sólo tiene que decidir qué producir o vender, sino investigar cuál es la estrategia de distribución que debe operar, para su producto y por ende para satisfacer las necesidades de su mercado objetivo.

Del mismo modo, también es importante que la empresa este informada en cuanto a los sondeos e investigación de los precios y la promoción, que se realizan en el mercado. Es decir, la empresa exportadora de hoy tiene la ventaja de que ahora a diferencia del pasado, dispone de muchos medios de información como la televisión, fax, internet, que le permiten a cualquier país de los lugares más recónditos información de todo lo que pasa lejos de sus fronteras, de ese modo puede acceder una gran cantidad de información de tipo comercial, más sin embargo, lo importante es que la misma debe reunir, calidad y oportunidad para que del mismo modo la empresa desarrolle sus propias estrategias a tiempo real.

Por otro lado, se hace imperativo un cambio total de la mentalidad de la empresa agroexportadora, ya no como aquella empresa que

exporta, excedentes de una buena cosecha o una oferta mal planificada no orientada a un mercado seguro, sino que el cambio tiene que ser un proceso continuo y dirigido hacia el sostenimiento y permanencia en mercados competitivos con ventaja comparativa.

De aquí se desprende que la Empresa Agroexportadora de hoy es: **"Una estructura organizacional viva que cumple múltiples funciones en el mercado porque participa en todas los procesos desde la venta primaria hasta la compra por parte del consumidor en el país de destino".**

### **c) El Empresario Agroexportador en el Presente**

Uno de los enfoques que se aplican tanto para el éxito de la empresa en general como cualquier tipo de empresa a nivel del productor como del exportador agropecuario se basan en medidas de desempeño mínimos que deben realizarse y que han cobrado suma importancia como lo son la eficiencia, la productividad, la innovación, el progreso técnico y la administración general.

Todas estas variables conducen al concepto de competitividad para ello hacemos referencia al siguiente pensamiento:

***"Algunos empresarios creen que están gastando su tiempo luchando contra la interferencia del estado. Algunos están contrariados: no saben que pueden hacer y qué no pueden hacer... por lo menos, mantienen su atención en el punto de siempre. Están tratando de enseñar a su gente nuevas maneras de triunfar en base a las nuevas reglas de negocios. (Biasca 1991).***

En efecto, el empresario tiene que reconvertirse al entorno competitivo empresarial dinámico del mundo de hoy.

Si esto no se produce caerá inexorablemente en su desaparición; es decir, la empresa tiene la obligación en el presente de hacer los ajustes o cambios estructurales como lo vienen haciendo países emprendedores y exitosos como los llamados tigres asiáticos Singapur, Corea, Taiwan.

Ello implica cambios en el entorno del **micro-ambiente**; (empresa) como cambios en el **macro ambiente** entorno externo en el que se desempeña la empresa.

En el plano del **micro-ambiente** destacamos la importancia del **empresario**, como elemento clave dinamizador que representa el esfuerzo de todos los componentes humanos de la empresa, representada por los más altos directivos que deben ser agentes de cambio, para que poco a poco vayan desplazando el enfoque tradicional que han tenido los negocios de exportaciones agrícolas en Panamá.

El micro-ambiente de la nueva empresa exportadora tiene que incorporar a todos los agentes del proceso empresarial y los papeles que las mismas deben desempeñar para minimizar riesgos y maximizar al propio tiempo la satisfacción de los objetivos de la empresa.

En este cambio deben conjuntarse estratégicamente no sólo la micro-empresa campesina exportadora sino el papel que juegan otros agentes como los **proveedores** de los insumos, que son básicos para una producción de calidad, **los intermediarios** que facilitan la distribución de los productos con sistemas eficientes; **los consumidores**, o clientes que toman la decisión de adquirir los productos, las **empresas de**

**servicios** que facilitan los trámites de la intermediación y todos los agentes que surgen a lo largo de la cadena comercial empresarial.

Las fuerzas del macro-ambiente conforman las oportunidades y las amenazas que puede enfrentar la empresa.

En ello guardan singular importancia las fuerzas demográficas el ambiente natural, tecnológico, cultural que de manera importante tienen influencia en el crecimiento y desarrollo de la empresa en el comercio internacional.

**CAPITULO II**  
**LA AGROEXPORTACION EN PANAMA Y SU EVOLUCION**



## **1. El proceso agroexportador**

El proceso de exportación involucra una serie de actores que tienen distintos papeles en el desarrollo de la actividad exportadora.

Las dos funciones básicas del proceso son **producción y comercialización**. (Fig. 1)

### **a) Estructura de la Empresa Agroexportadora en Panamá.**

#### **Proceso de Producción**

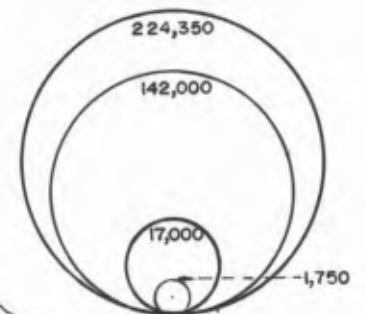
En este proceso participan los agricultores pequeños y medianos independientes o asociados que suscriben contratos de venta con empresas compradoras a través de agentes comisionistas llamados brokers, quienes son intermediarios que actúan como agentes para otros al negociar un contrato de venta, que en el caso nuestro, éste asume el rol de intermediario comprador (buying broker), usualmente para un comprador distante. (Produce Reporter, 1995).

Este nivel que caracteriza al productor no está organizado debidamente, con mentalidad de empresa exportadora, ya que generalmente, la relación se da entre productor en forma individual y empresa compradora o comercializadora. La participación del **pequeño agricultor** se circunscribe a aquel que cultiva la tierra ya sea propia o alquilada, pero cuya producción está comprometida bajo contrato con precio de garantía, a empresas comercializadoras antes de iniciarse el ciclo agrícola.

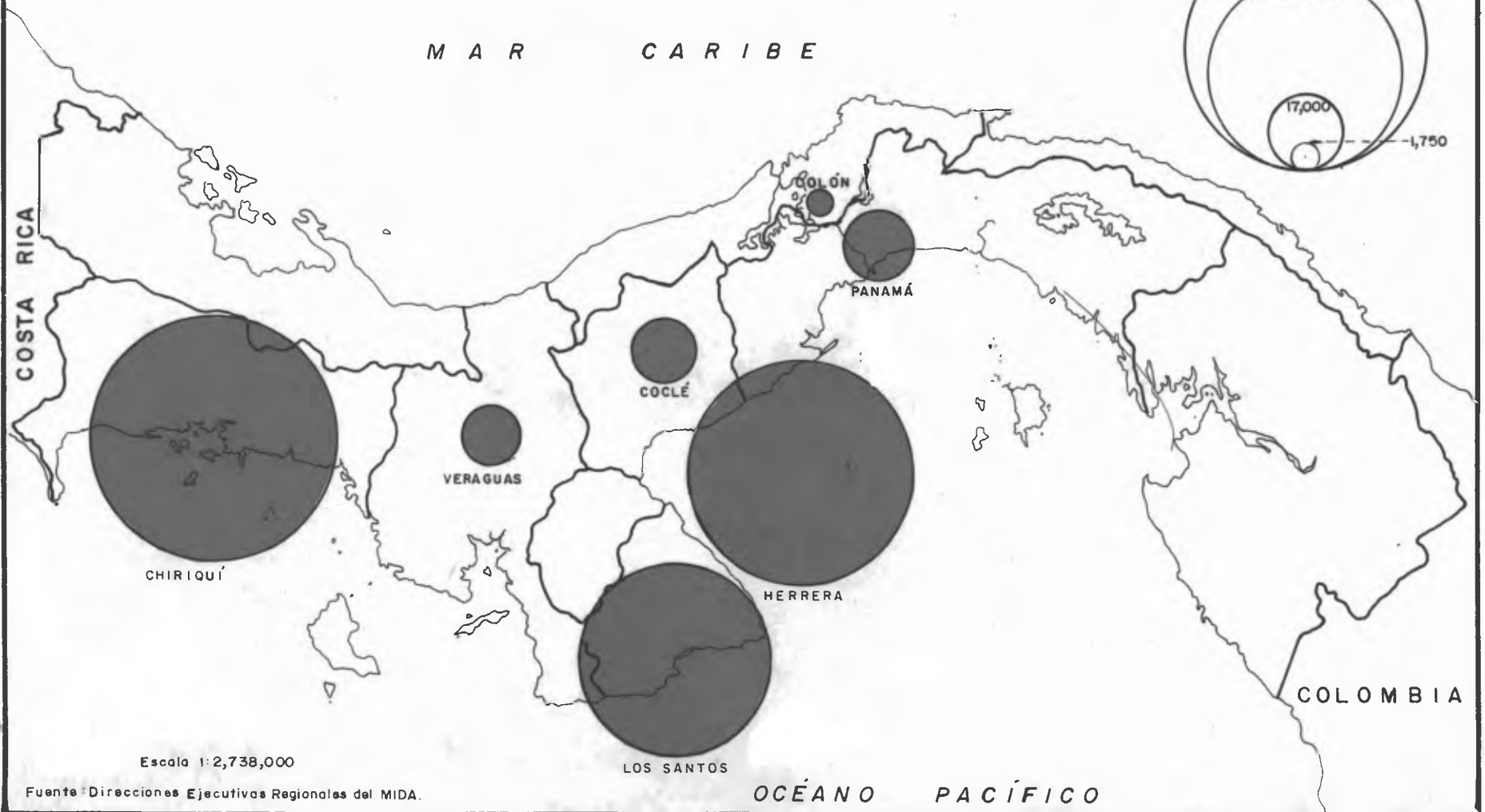
MAPA N° 1

# PROVINCIAS CON MAYOR PRODUCCIÓN DE ZAPALLO EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ. AÑO 1996.

NÚMERO DE QUINTALES



M A R C A R I B E



Escala 1:2,738,000

Fuente: Direcciones Ejecutivas Regionales del MIDA.

O C É A N O   P A C Í F I C O

Una forma esquemática de como esta distribuída la producción, la podemos apreciar en el mapa de las provincias con mayor producción de Zapallo en nuestro país, lo cual nos presenta claramente que para el año de 1996, en número de quintales producidos, la región que corresponde a la provincia de Herrera y Los Santos, concentran la mayor área en producción.

La provincia de Chiriquí presenta, una buena proporción en términos de superficie sembrada del producto.

Una menor participación ocurre con las provincias de Coclé, Panamá y Veraguas.

Puede decirse, que esta distribución responde a la tradición con que se ha venido desarrollando este cultivo.

Tambien, esta relacionado este proceso productivo, con la vocación de estos tipos de suelos y el clima propio de la región de Azuero. Aunado a los hábitos de consumo del Zapallo, que siempre ha tenido mayor uso en esta población tanto para el consumo humano como para el consumo animal.

Esta distribución de la producción no obstante puede ser mejorada, con una verdadera zonificación del cultivo y un cambio en la tecnología, sobre todo el riego y el uso de variedades más rendidoras y de mejor calidad.

Sin embargo, la importancia no sólo esta en como se distribuye la producción sino como los productores se organizan en función de la localización de la producción y de aquí la característica que cobra su organización actual. Otra tipología de organización muy propia es el productor **asociado cooperativista** cuya fuerza de trabajo es de

tipo familiar y que a su vez son jornaleros en asocio directo con la cooperativa, a quien venden la cosecha clasificada por los miembros de la cooperativa, los socios trabajan directamente sus parcelas y su finalidad es vender como cooperativa o asociados de un grupo de productores organizados.

En este modelo cooperativista se observa un poco más el concepto de organización, que es el concepto que debiera prevalecer ya que la idea básica es la de concentrar la oferta de manera que sea representativa para la exportación y no de forma individual.

### **Proceso de Comercialización**

Las empresas empacadoras y/o exportadoras nacionales, son de reciente formación. Ellas han adoptado diferentes modalidades y muchas de ellas han aprendido de la experiencia de otras empresas foráneas que se han establecido temporalmente para exportar.

Muchas de estas empresas han aprendido también, en el exterior viajando por sus propios medios para traer las técnicas que necesitan para exportar sobre todo en clasificación, empaque y control de calidad.

Es por ello, que vemos que por lo general estas empresas trasladan al personal que esta entrenado en seleccionar y empacar a otras áreas distantes, para realizar la misma labor, con el propósito de no incurrir en nuevas contrataciones y enseñanzas a otro personal que le trae como consecuencia incremento de los costos.

Así, la empresa exportadora puede desarrollar la actividad agrícola no tradicional en terrenos de su propiedad, con trabajadores

asalariados permanentes en la empacadora y trabajadores en las labores de campo en los períodos de cosecha.

También, puede ser un **empresario agrícola** y exportador que cultiva en sus propios terrenos pero combina la comercialización de su cosecha con la producción comprometida en base al trabajo independiente asociados en pequeños y medianos productores.

### **a.1) Concepto de Organización**

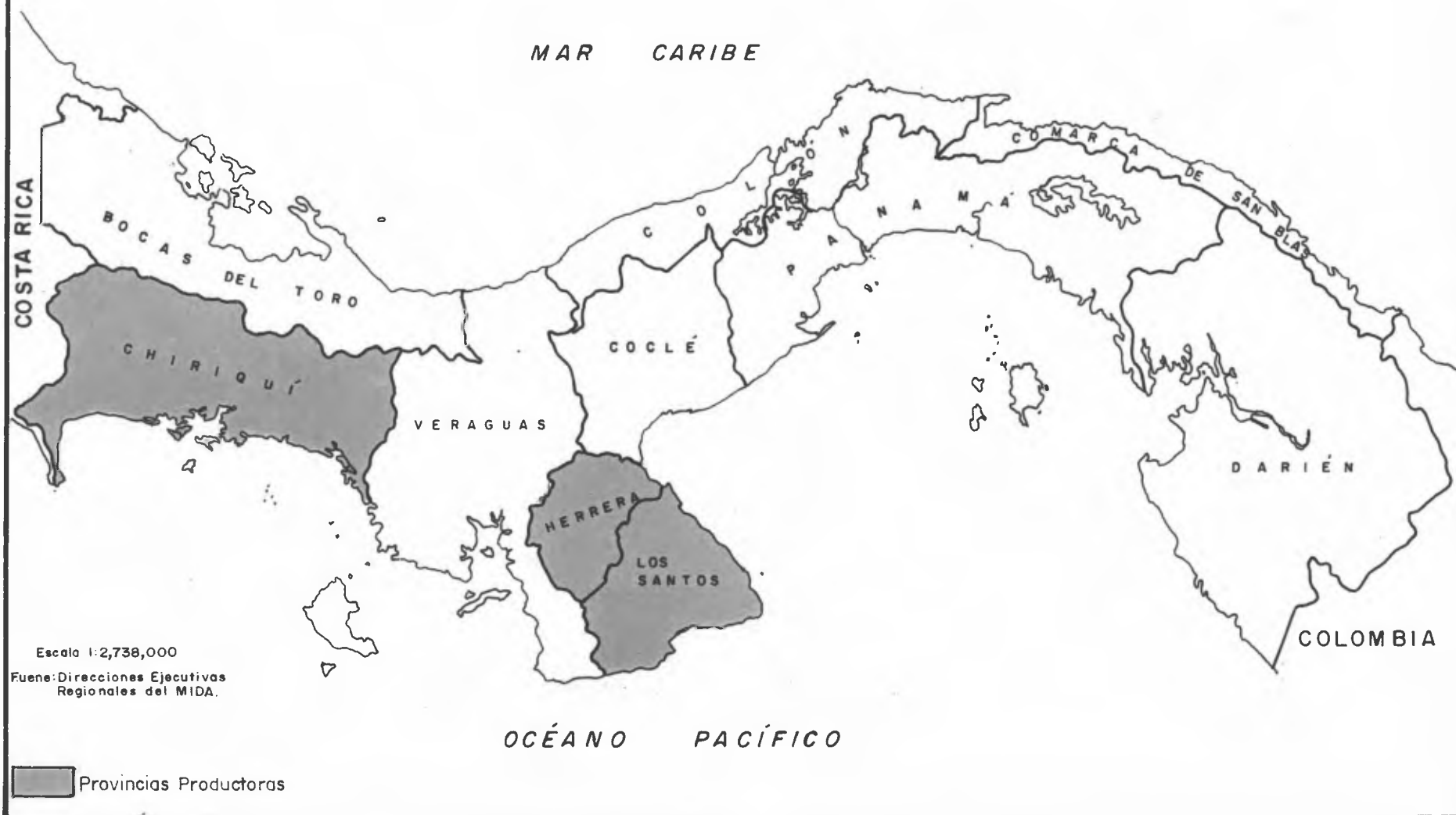
Desde el punto de vista de la Administración de Empresas el progreso y éxito de las mismas depende mucho de la **buena administración** no importa el tipo de empresas que ellas sean: llámese unidad empresarial o finca, no importa su tamaño, cantidad de producción ni lo sencillo de su organización.

Esto se aplica para todo tipo de empresas y por ende a la empresa agroexportadora.

La organización ya sea, cooperativismo o asociación, es decir la concentración de los productores para la producción exportable, viabiliza económicamente la empresa y permite un uso más racional de los factores y recursos productivos disponibles de la unidad administrativa como: los recursos de capital, tierra, trabajo, insumos, e información de mercado para la comercialización. (Fig. 2)

La naturaleza colectiva de actuación empresarial facilita un mayor poder negociador a los productores, mejores condiciones para contratar servicios y sobre todo disminuye el riesgo y produce mayor bienestar económico.

MAPA Nº 2  
PROVINCIAS PRODUCTORAS DE ZAPALLO  
PARA LA EXPORTACIÓN. AÑO 1996.



Sin embargo, aún es reducido el número de cooperativas o asociaciones constituidas con fines de exportación.

Por lo que no vemos a nivel de las empresas agrícolas, un desarrollo organizacional que comprenda una estructura mínima empresarial instalada para realizar procesos de exportación.

### **a.2) Composición Empresarial**

La fase de organización de las empresas de comercialización externa, presentan otra connotación diferente, bien podrían ser desde empresas de capital panameño o extranjero hasta multinacionales que operan a nivel del Area Centroamericana, haciendo embarques de cantidades comprometidas con un importador en el mercado de Estados Unidos.

Muchas de ellas disponen de una estructura organizacional por lo general muy sencilla y pequeña, donde lo más sobresaliente es la gerencia, el departamento de comercialización o ventas con un administrador en la planta de empaque, ya que el fin óptimo es garantizarse las cantidades del producto nacional, que por lo general son compromisos por medio de un contrato, ya sea a través de un broker o por medio de un comprador distribuidor en los Estados Unidos o directamente con un importador que abastece a supermercados.

### **a.3) Empresas y localización**

En ese marco de actuaciones el productor por un lado y las empresas comercializadoras por el otro, se puede decir que, en la fase primaria no hay constituida una organización bien tipificada, que nos indique un nivel de organización estructural para la exportación.

Los productores como lo hemos señalado, son agentes productivos individuales o en asocio que funcionan con estructuras de producción pequeñas que generalmente, concertan acuerdos contractuales de compra y venta con las empresas exportadoras existentes al momento, lo que convierte a este sector agroexportador en un punto crítico. A esto además, se le añade la limitada capacidad de autogestión gerencial para administrar y exportar directamente con compradores externos de mayor estabilización en los mercados compradores.

La estructura de producción pequeña e individual debilita la entrada a mercados de tamaño más grandes que exigen cantidades mayores de producto.

Por ende, dada la estructura productiva existente se hace más costosa para los pequeños y medianos productores y aún para las empresas de capital, en el sentido de reunir producción sostenida exportable.

A continuación en el cuadro 1, se presenta un listado de empresas que al momento de la investigación en campo se dedican a la exportación:



## CUADRO No. I

EMPRESAS EN PANAMA PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE  
ZAPALLO

1. Exportaciones Agrícolas	Herrera	Produce, exporta Comercializa
2. Fruit and Vegetables Export Company, S.A.	Herrera	Produce, exporta Comercializa
3. Cía. Exportadora Agrícola, S.A. (COMEXA)	Herrera Chitré	Produce, exporta
4. Agrícola Export, Co.	Herrera	Produce, exporta
5. Exportadora Agrícola Germán De León	Herrera Chitré	Produce, exporta Comercializa
6. Proveedores Agropecuarios Enos. Parés	Herrera Potuga	Produce, exporta Comercializa
7. Barupe Agroexportadora	Herrera Divisa	Produce, exporta Comercializa
8. Cía. de Exportadores y Reforestadores de Anuario (CHERASA)	Los Santos Las tablas	Produce, exporta
9. Terminal Panamafia Export, S.A.	Los Santos	Produce Comercializa
10. Tonosí Fruit Company	Los Santos	Produce, exporta
11. Asoc., para la Reforestación y Reconversión del Agricultor Santeño (APFRAS)	Los Santos El Njido	Produce Comercializa
12. Grupo Hermanos Athanasiades	Chiriquí Potrerillos	Produce Comercializa
13. Productores independientes	Chiriquí Potrerillos	Produce Comercializa
14. Cooperativa Alanjéa, R.L.	Chiriquí	Produce Comercializa
15. Coolé Produce	Coolé	Produce, exporta Comercializa
16. DalyFruit, S.A.	Coolé	Produce, exporta Comercializa
17. Central América	Panamá	Produce, exporta Comercializa
18. Comercializadora Internacional de Productos Agrícolas, S.A.	Panamá	Comercializa Exporta
19. Agrofrut, S.A.	Panamá	Produce, exporta Comercializa
20. Martinelli Empresa	Varaques Soná	Produce Exporta

Fuente: Elaborado en base a información de la Ventanilla Unica en el IPCE, e información recopilada en el interior del país.

Como puede apreciarse, hay 20 empresas unas más estables que otras en cuanto a permanencia en el país, muchas de ellas se caracterizan por su gran movilidad comercial, en el sentido de que no garantizan permanencia en la actividad se puede observar empresas comercializadoras, que se establecen por un período relativamente corto de tiempo, cuyo objetivo primordial es el abastecimiento temporal. Esto crea desequilibrios en aquellas empresas que han pactado un contrato con los productores, involucrando cantidades y precios concertados entre cada una de las partes. Esta situación es sumamente dañina, ya que esas empresas temporarias, muchas veces, ofrecen pagos en efectivo de inmediato a los primeros embarques, y luego como no existen contratos previos con ellos, utilizan prácticas desleales aduciendo malos precios obtenidos o problemas de calidad y merma.

También, crean déficit en las cantidades comprometidas con las empresas que establecieron un programa de compras y les crea una imagen negativa a los productores locales.

De todas las empresas enlistadas es importante observar que casi todas ellas, siembran o producen zapallo, el propósito para las empresas por un lado es, convalidar los costos de producción para la determinación del precio de venta, y también como efecto demostrativo técnico a los productores y naturalmente para garantizarse el riesgo en las cantidades requeridas para su mercado comprador.

Puede verse la triple o doble función que muchas de las empresas realizan: producción, comercialización y exportación y/o producción y exportación. Por lo general, se asume que la empresa exportadora

produce alrededor del 30% de la exportación y el resto o sea el 70% es la compra a productores (colonos) que suscriben contrato con la empresa.

## **2. Evolución de las Agroexportaciones Panameñas no Tradicionales**

La actividad agroexportadora de productos no tradicionales se inicia de manera más sostenida a partir del año de 1984 y en la actualidad se exportan productos tales como: Melón, Zapallo, Yuca, Ñame, Otoe, Plátano, Piña, Jengibre, Pepino, Papaya y Fresas.

Las mismas desde mediados de 1980 han venido desarrollando un crecimiento en el mercado internacional.

Este pequeño pero dinámico sector agroexportador día a día inicia un proceso de búsqueda de eficiencia en los diversos procesos tanto de producción, manejo, transporte y comercialización.

No hay duda que exportar no es un proceso simple, todo por el contrario es complejo e implica diversas etapas que tienen que ser enfrentadas en forma adecuada y oportuna.

La evolución de las exportaciones de frutas y hortalizas frescas en el período 1990 -1995 se muestra en el cuadro II.

## CUADRO No.II

**PRINCIPALES FRUTAS Y VEGETALES FRESCOS  
EXPORTADOS POR PANAMA  
(en kilogramos netos)  
1990 - 1995**

Producto	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Cebolla	—	—	310,821	210,655	359,022	41,000
Flores(1)	550,703	601,105	773,588	690,047	617,313	505,452
Frijoles	550,457	216,000	—	65,875	289,278	—
Jengibre	—	—	—	—	8,052	9,072
Melon-Sandia	8,523,663	18,899,537	23,692,231	30,764,045	32,706,051	26,942,240
Ñaju(2)	—	18,190	154,195	510,085	511,781	207,270
Naranja (3)	2,450	23,465	—	—	—	16,654
Otoe(4)	424	18,190	154,195	1,273,331	1,177,112	681,711
Ñame	269,302	8,611	640,061	1,233,350	1,642,698	183,704
Piña	75,070	2,615	19,709	735,792	453,597	145,152
Plátano	521,684	754,546	762,318	796,720	51,965	10,199
Poroto	—	—	—	608,318	750,301	880,900
Yuca	207	68,626	108,844	98,658	470	—
Zapallo	1,244,984	1,433,659	1,531,213	3,162,529	5,690,512	8,823,372

Valor dólares f.o.b:

Producto	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Cebolla	—	—	147,918	157,540	261,261	16,400
Flores(1)	742,493	997,217	1,603,492	1,481,775	1,274,000	1,020,225
Frijoles	361,394	155,000	—	18,480	33,988	—
Jengibre	—	—	—	—	2,044	4,000
Melon-Sandia	2,792,553	6,304,510	9,797,530	11,972,533	13,338,531	13,799,355
Ñaju(2)	—	8,139	129,200	853,200	855,208	297,000
Naranja (3)	5,500	26,266	—	—	—	400
Otoe(4)	215	8,139	129,200	707,857	739,251	613,490
Ñame	127,885	2,176	611,330	731,955	758,074	52,200
Piña	41,165	2,494	17,118	318,898	224,260	56,000
Plátano	237,174	234,690	239,614	300,610	20,590	1,837
Poroto	—	—	—	335,234	497,261	374,944
Yuca	290	31,424	50,400	42,575	1,203	—
Zapallo	332,196	305,825	396,876	673,059	1,151,750	1,868,947

Notas: (1) Se refiere a flores y follajes (2) También se conoce como Okra (3) Incluye mandarinas(4) Incluye ñampi, otoe lila, otoe blanco y malanga

Fuente: Elaboración de la autora en base a datos del IPCE.

Realmente, la contribución de las exportaciones de productos agrícolas no tradicionales, no representan una alta participación al Producto Interno Bruto Agropecuario, pero podemos afirmar, que las mismas tienen una valoración importante en términos de valor agregado nacional, en relación a la mano de obra que utiliza en las labores de cosecha y en las actividades de comercialización y poscosecha del producto hasta su exportación.

Si bien es cierto, ellas no han crecido en forma regular hay que destacar que hoy existe una mayor diversidad de productos frescos no tradicionales que se están colocando en otros mercados de exportación tales como: Puerto Rico, Nicaragua, Ecuador y Canadá entre otros.

Para este grupo de productos, la principal contribución a la economía del total exportado, lo representan el Melón y la Sandía, cuya participación ha ido incrementándose a través de los últimos años en referencia de un 60% en 1990 a un 76% en 1995 como es de observar, no todos ellos; mantienen una estabilización en las cantidades exportadas el Melón y la Sandía representan 23.6 millones de kilos netos y 11.6 millones de dólares promedio anuales.

El Zapallo, ha tenido un crecimiento en su nivel de exportaciones y en forma sostenida tanto en cantidades exportadas en el orden de 3.6 millones de kilos netos y 788 mil dólares promedio anuales durante el período.

Se estima que el cultivo del zapallo representa un aporte a la economía nacional de 87,000 jornales utilizados actualmente en el proceso de producción, cuyo valor económico puede estimarse en 421,800 dólares promedio en las aproximadas 1,000 hectáreas

sembradas, sin considerar los jornales utilizados en la faenas de empaque y embalaje propios del proceso de exportación.

En el cuadro III, se puede apreciar la dinámica del crecimiento de las exportaciones de Zapallo mensualmente desde 1992 según cifras oficiales de la Dirección de Estadística y Censo. Los balances totales difieren de las estadísticas del IPCE por ser cifras preliminares, no obstante; no son exageradas las variaciones entre una y otra fuente.

Los meses de mayor volumen exportable están entre octubre y diciembre aunque desde 1994 los volúmenes crecen mayormente desde septiembre prolongándose hasta febrero.

**CUADRO No. III**

**EXPORTACIONES DE ZAPALLO DE LA REPUBLICA DE**  
**PANAMA 1992 - 1995**  
**(Peso: en kilos y valor fob: en unidades de dólar)**  
**(en miles)**

	1992			1993			1994			1995		
<b>Mes</b>	<b>k.b</b>	<b>k.n</b>	<b>fob</b>	<b>k.b</b>	<b>k.n</b>	<b>fob</b>	<b>k.b</b>	<b>k.n</b>	<b>fob</b>	<b>k.b</b>	<b>k.n</b>	<b>fob</b>
enero				129.4	129.3	28.7	416.3	412.8	78.0	1082.8	1074.7	196.1
febrero				190.8	190.5	44.9	500.4	497.5	141.1	934.1	930.4	197.3
marzo	113.4	112.0	20.9				211.0	209.9	33.7	289.7	287.3	72.4
abril				173.8	173.7	36.8	192.1	190.5	30.1	172.7	172.4	31.7
mayo				114.1	113.4	20.9	318.0	317.5	67.2	318.9	318.4	64.4
junio	48.1	45.4	8.4	197.5	197.3	38.6	244.5	240.9	71.1	435.8	435.5	83.0
julio	68.0	45.4	12.5	195.2	195.0	34.4	292.1	290.2	58.8	908.0	901.9	217.9
agosto	200.4	199.6	37.4	267.3	265.6	48.1	396.1	394.6	63.7	825.0	814.1	167.5
setiembre	158.5	156.5	29.5	211.7	211.2	47.8	625.3	624.5	112.7	942.1	938.4	194.3
octubre	68.1	68.0	12.5	345.0	343.6	71.7	873.2	869.3	141.2	1128.1	1126.3	274.1
noviembre	478.0	459.6	126.0	661.9	653.9	117.3	799.7	791.9	158.3	670.1	667.7	108.9
diciembre	342.5	340.2	94.6	972.8	763.7	192.2	933.4	921.9	197.3	853.1	849.9	189.9
<b>Total</b>	<b>1477.0</b>	<b>1426.6</b>	<b>341.9</b>	<b>3459.5</b>	<b>3237.3</b>	<b>681.6</b>	<b>5802.2</b>	<b>5761.6</b>	<b>1153.1</b>	<b>8560.3</b>	<b>8516.9</b>	<b>1797.5</b>

Notas: K.b: kilos brutos, K n : kilos netos.

Fuente: Sección de Comercio Exterior. Dirección Nacional de Estadística y Censo. Contraloría General de República de Panamá. Anuarios de Comercio Exterior. La tabulación de los datos es elaboración de la autora.

En el cuadro IV, se puede observar una relación en términos de contenedores mensuales de zapallo enviado al mercado de Miami por año desde 1990 y 1995 los cuales obviamente, muestran una participación creciente de 6% y 40% respectivamente en ambos años.

Anualmente, también representan aproximadamente 200 contenedores promedios en los últimos seis años en referencia.

**CUADRO NO. IV**  
**EVOLUCIÓN DE CONTENEDORES DE ZAPALLO AL**  
**MERCADO DE LOS**  
**ESTADOS UNIDOS: AÑOS 1990- 1995**

<b>AÑOS</b>	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>
1990	61	5.1
1991	70	5.8
1992	70	5.8
1993	159	13.3
1994	282	23.5
1995	417	34.8
Promedio	176.5	15.0

**Fuente:** Elaboración de la autora, en base al cuadro III.  
**La conversión fue realizada en base a contenedores de**  
**45,000 libras.**



**CAPITULO III**  
**AMBIENTE ECONOMICO Y POLITICO PARA LAS**  
**AGROEXPORTACIONES**

## **1. Marco Económico y Político Nacional**

### **a) Principales Instrumentos de Política**

El objetivo de este marco jurídico es mostrar el conjunto de instrumentos que existen a nivel de nuestro país, que favorecen y estimulan el proceso de fomento a las exportaciones. No obstante, dado el fenómeno reciente de la nueva apertura de mercados producto de la globalización, se hace necesario ampliar este marco jurídico de manera tal, que marche acorde a los nuevos retos de competitividad internacional.

Entre las cuales la desburocratización de los trámites y la facilitación de los servicios estatales e incentivos, son elementos sumamente importantes para darle mayor desenvolvimiento y una nueva dinámica al proceso agroexportador.

#### **a.1) Ley No.108: "Ley de Incentivos a la exportación agropecuaria" (30 de diciembre de 1974).**

A las exportaciones no tradicionales del sector agropecuario se le otorga el incentivo del Certificado de Abono Tributario (CAT), con el fin de fomentar el desarrollo de las mismas. Y para tales efectos, se le concede a aquellos productos denominados No Tradicionales que sean producidos o elaborados total o parcialmente en Panamá, y que cumplan con un contenido de producto nacional mínimo 20% del costo de producción y además generen un valor agregado nacional (VAN) de

20%, y 10% para aquellas empresas con un producto con contenido nacional mínimo del 10% en el costo de manufactura o producción, siempre y cuando se encuentren ubicadas fuera del área metropolitana.

Esta ley ha sufrido modificaciones con decreto número 5 del 8 de febrero de 1991 y ley 28 de 20 de junio de 1995 en que los CAT vencen el 31 de diciembre del año 2000 y a partir del 2001 hasta el 2002 solo tendrán derecho a CAT las exportaciones limitadas al 15% de valor agregado nacional.

**a.2) Ley No. 2: "Por la cual se establecen medidas e incentivos a favor de la producción y exportaciones agropecuarias y se otorgan facultades especiales al Ministerio de Desarrollo Agropecuario".(20 de marzo de 1986).**

Se promulgan una serie de ventajas y medidas para el desarrollo de actividades agropecuarias lo cual directamente favorece el desarrollo de actividades orientadas hacia la agro-exportación. Esta ley ha sufrido algunas modificaciones en algunos de sus articulados mediante la Ley 28 de 20 de junio de 1995.

**a.3) Ley No.3: "Por la cual se adopta un régimen de incentivos para el fomento y desarrollo de la industria nacional y de las exportaciones" (20 de marzo de 1986).**

El objeto es brindar adecuados estímulos para el fomento de la actividad industrial y de las exportaciones, las que constituyen factores importantes para lograr el progreso y el desarrollo económico del país.

El contenido son una serie de incentivos fiscales y exoneraciones entre otros, con el propósito de estimular su desarrollo.

Esta ley también acoge derogaciones en sus articulados mediante Ley 20 del 20 de junio de 1995.

**a.4) Ley No .25: "Por la cual se establece un régimen especial integral y simplificado para la creación y funcionamiento de las Zonas Procesadoras para la Exportación" (30 de noviembre de 1992).**

Reconoce incentivos a las empresas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, mediante infraestructuras necesarias y convenientes para la instalación y funcionamiento de empresas que tengan por objeto actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios de alta tecnología, exclusivamente dirigidos a la exportación.

**a.5) Ley No.9: "Por la cual se adopta una legislación sobre incentivos a las Micro y Pequeña Empresa del país" (19 de enero de 1989).**

El objeto de la presente ley es brindar estímulos para el fomento y desarrollo de la micro y pequeña empresa, las cuales constituyen factores importantes para la generación de empleos.

Esta ley acoge a la micro y pequeña que se dediquen a la manufactura; las que transforman materias primas y productos semi-elaborados, incluyendo los de origen agrícola, pecuario, forestal marino y minero.

**a.6) Ley No.28: "Por la cual se adoptan medidas para la Universalización de los incentivos tributarios a la producción y se dictan otras disposiciones" (De 20 de junio de 1995).**

El contenido es un conjunto de artículos que por un lado van modernizando el sector productor hacia la globalización, eliminando privilegios otorgados en una economía paternalista, pero en forma gradual y una nueva legislación más ampliada a través de incentivos a todos los contribuyentes. Entre ellos se determina la eliminación de burocracias en los trámites, un mercado más ampliado de bienes y servicios, generación de empleos, mayores divisas a la economía y aumento de la capacidad competitiva de las empresas.

**b) El Certificado de Abono Tributario**

Uno de los incentivos más significativos que han permitido en gran parte el desarrollo de las exportaciones de Productos Agrícolas No Tradicionales de Exportación, se trata de los Certificados de Abono Tributario conocidos comúnmente con las siglas de CAT.

Dichos documentos tiene por objeto fomentar las exportaciones de los productos producidos o elaborados total o parcialmente en Panamá.

Ellos se acogen al incentivo que consiste en un documento de valor, nominativo, transferible por endoso, para el pago de impuestos sobre la renta, dividendos, complementarios, inmuebles, Importación y el de Transferencia de Bienes Muebles con crédito fiscal (ITBM). El CAT

equivale al 20% del valor agregado Nacional (VAN), de los bienes exportados.

Los CAT son concedidos por el Ministerio de Hacienda y Tesoro previo dictamen favorable de la Comisión de Incentivos a las Exportaciones, la cual esta adscrita al Ministerio de Comercio e Industrias, integrada para esos fines por el Ministro de Comercio e Industrias; el Ministro de Hacienda y Tesoro o el funcionario que este designe, el Ministro de Planificación y Política Económica o quien se designe, y un miembro de la Comisión de Legislación designado por el Órgano Ejecutivo; un miembro del Sindicato de Industriales de Panamá escogido por el Ejecutivo de una tema que presenta dicho Sindicato, y cada uno de los miembros de la Comisión Técnica de Incentivos a las Exportaciones.

### **c) Procesos Básicos y Trámites para Exportar**

El proceso de exportar conlleva una serie de pasos y procesos que necesariamente deben realizarse para llevar el producto al mercado externo, por lo que es importante que la gerencia de la empresa exportadora tenga suficiente conocimiento de cada uno de los trámites a fin de hacer menos complicado el feliz cumplimiento de los mismos.

Es normal que exista temor por parte de las empresas que no tienen esta experiencia a lanzarse a estas actividades de exportación debido a trámites y documentación que no es necesario, cuando se realizan ventas agrícolas a lo interno del país.

Sin embargo, esto no debe ser motivo para desalentar la realización de envíos o embarques al extranjero. Al respecto, existen mecanismos o más bien agentes que cuentan con la experiencia en estos menesteres a nivel internacional y nacional, como los agentes de aduanas o expendedores internacionales que pueden ayudar perfectamente al exportador en todos sus trámites para llevar a cabo la exportación. La función de estos agentes de aduanas es primordial, a no ser que la misma empresa exportadora haya recibido la capacitación suficiente que la habiliten para efectuar los trámites aduanales de exportación.

Los procesos básicos que deben efectuarse son los trámites correspondientes al manejo empresarial que debe realizar la empresa y que están directamente vinculados al proceso de exportación y aquellos procesos que tienen que ver directamente con la documentación necesaria para tramitar la exportación.

### **c.1) Condiciones Básicas de la Empresa Exportadora**

Una de las condiciones primordiales de la empresa es su registro comercial, que realmente no es una licencia comercial ya que éste tipo de empresas por ser agropecuaria y para la exportación gozan de la excepción de este permiso, sin embargo es necesario que éste debidamente identificada en el registro único del contribuyente (RUC) lo cual certificará que la empresa esta operando, sobre todo si desea acogerse a cualquier tipo de incentivo fiscal por parte del gobierno: por ejemplo el certificado de abono tributario.

Otro paso importante de la empresa es la contratación de un corredor de aduanas, para que tramite toda la documentación necesaria para exportar. Cabe señalar que actualmente se analiza una ley de liberar este servicio.

Una vez identificado el comprador o importador en el extranjero, y conocida su responsabilidad moral y financiera lo cual es sumamente importante tanto el importador como el exportador deben suscribir un contrato de compra-venta.

Al realizar este contrato la empresa debe tener muy en cuenta las limitaciones al momento de adquirir compromisos contractuales. Las consideraciones básicas son:

- . Las condiciones de entrega
- . el plazo de entrega
- . el servicio mantenimiento o posventa que eventualmente debe ser previsto.

De acuerdo los Incoterms (se refieren a los términos de cotización internacional) negociado en el contrato; el exportador conoce las condiciones de la entrega y se compromete a poner el producto ya sea en su propia planta, en un punto intermedio, que por lo general es el puerto de embarque en el país de exportación (cláusula conocida como F.O.B.), o en el puerto de destino en el país del importador (cláusula C.I.F.).

Ahora bien, existen múltiples formas en las cláusulas de entrega convenidas entre las partes las cuales se comprometen a cumplir según los contratos firmados entre exportador e importador.



### **c.2) Contratos**

Esto es un paso sumamente importante no obstante, generalmente en nuestro país, poco lo realizan sin considerar que los mismos son un aval muy importante para dirimir responsabilidades para cualquiera de las partes en negociación.

Los contratos son acuerdos o convenios de relaciones contractuales entre partes con el mismo interés ,ya sea de comprar y/o vender. El mismo establece la relación clara de la compraventa y además permite un ámbito de actuaciones, que en caso de incumplimiento de algunas de las partes facilita un desenlace más justo que si fuese una negociación de buena fe.

Para su realización en materia del proceso exportador pueden ser entre productores y/o asociaciones con empresas comercializadoras y entre empresas con importadores. (Anexo 1).

Lo que se negocie en el contrato es lo más importante; así por ejemplo, si se establece que la empresa exportadora participe desde la etapa de producción entonces el importador puede hacer entrega de semillas, o dinero en efectivo para la compra de insumos y en muchos casos también se negocia la compra del producto a exportar.

También, la empresa exportadora puede proporcionar los envases de acuerdo a la calidad de empaque que exige el mercado comprador .

Además puede la empresa recurrir a hacer los pagos de cancelación inicial de los gastos de transporte marítimo, aduanales, fumigaciones, entre otros, es decir todos aquellos gastos que conlleven administrar el producto hasta que llegue al puerto de destino.

Es relevante conocer algunas consideraciones que son importantes en la relación contractual productor-empresa exportadora:

. En el puerto de destino en Estados Unidos se recibe y distribuye lo que llega en buenas condiciones. Cualquier tipo de rechazo por merma, corre por cuenta de la empresa exportadora, quien ha hecho la relación de contrato con el importador de acuerdo a sus especificaciones.

La empresa pacta un contrato de normas de calidad con el productor y aplica las mismas al momento de recibo del producto en planta. Por lo tanto, el productor debe seguir las indicaciones de la norma de producción y tecnología a fin de obtener un producto de buena calidad y disminuir el nivel de rechazo al momento de la venta en planta y otorgarle confiabilidad de calidad al producto procedente de su finca.

. El precio lo debe determinar el nivel de los costos incurridos más una ganancia, que permita sufragar la inversión financiera y la reinversión para las próximas temporadas de producción. Esto desde el enfoque del productor. No obstante; el exportador, por lo tanto, tomará en cuenta las referencias del precio internacional de su mercado, todos sus costos de comercialización del producto hasta el lugar de entrega convenido con el importador así como su ganancia, y aplicará las normas de calidad establecidas al producto según el contrato, al igual que las cantidades de entrega establecidas. De acuerdo a estos factores, fijará un precio acordado con el productor, el cual comparecerá en las cláusulas del contrato por mutuo acuerdo.

. El pago a la empresa exportadora la concretiza el importador, después de finalizada la venta y generalmente tiene que ver mucho con la forma usual de pago del importador. Y de la misma manera, se realiza posteriormente al productor. Por ello es importante para la empresa exportadora, conocer toda la responsabilidad económica, moral y financiera de la empresa externa con quien está negociando.

Esto también se establece entre las partes en el contrato de compra venta internacional entre la empresa exportadora y el comprador externo.

. Al momento de liquidar la venta es usual en nuestro medio, realizar los descuentos del capital aportado por la Empresa Exportadora, ya sea en términos de efectivo o cualquier insumo intermedio facilitado por la misma. Esto se puede realizar poco a poco según lo convenido, de lo cual puede surgir un contrato adicional, que es una derivación del contrato original, más sin embargo; los costos que corresponden a transporte marítimo, almacenamiento y comisión el exportador lo descuenta totalmente.

En la fase de producción relacionada con la parte contractual, es importante señalar, cómo se dará la relación entre la empresa y las instituciones del gobierno con relación a la disponibilidad de la semilla.

En nuestro país, una de las dificultades que afecta notablemente cualquier actividad empresarial dirigida a empresas de producción agropecuaria es la situación de que la semilla utilizada casi toda es importada, a no ser por algunas semillas propias criollas que han sido cruzadas con otras importadas traídas de otros países.

Se recomienda que las empresas sobre todo las orientadas hacia la exportación deberán tomar las previsiones de la semilla con el suficiente tiempo que les permita realizar los trámites pertinentes para introducirla en el país.

La razón fundamental es para evitar que por falta de la misma, se afecten las relaciones contractuales.

Para importación de semillas hay que cumplir con requisitos ya sea que la empresa exportadora importe directamente o que la realice una empresa expendedora de la semilla.

Para el caso de la Empresa debe seguir los siguientes pasos:

- . Tener certificado de importador o expendedor de semillas, conferido por el Comité Nacional de Semilla, que es una Institución del Estado, encargada de fiscalizar y certificar que las semillas sean adaptables a nuestro medio y que las mismas tengan buena germinación y vigor reproductivo; estar libres de malezas, plagas y enfermedades.

- . Una vez obtenido el certificado de importador y/o expendedor de semillas, puede entonces proceder a solicitar la importación de la semilla siempre y cuando realice lo siguiente:

- Hacer la solicitud de importación en papel sellado, con el membrete de la Empresa (con tres copias), dirigido al Comité Nacional de Semilla (CNS), que contenga: datos generales del solicitante, país de origen, casa productora, especie, variedad, cantidad, fecha aproximada de llegada, puerto de entrada al país, fecha y firma del responsable.

- **Llenar solicitud de permiso previo de importación para insumos agropecuarios. (tres copias)**
- **Con los tres documentos se llevan al IDIAP, que es la Institución del Estado que debe evaluar todos los materiales de reproducción nuevos que se desean introducir al país. El IDIAP sella con un número de certificado de importación , pasando luego a Cuarentena Agropecuaria, que es el ente del Ministerio de Desarrollo Agropecuario que finalmente expide el Certificado de Importación.**
- **Para liquidar la importación e introducirla al territorio nacional, se preparan junto con los tres documentos antes indicados, el formulario de Declaración Liquidación Unificada de Aduanas del Ministerio de Hacienda y Tesoro, que no es más que la Liquidación de Aduanas y que se utiliza también para los trámites de exportación. Se incluye el Certificado Fitosanitario del país de origen, la factura comercial, además del Paz y Salvo del solicitante. Luego, con el formulario de Declaración Liquidación Unificada de Aduanas, se procede a cancelar en el Banco Nacional el valor total de lo importado.**
- **Nuevamente, los documentos son sellados por IDIAP, Comité Nacional de Semilla, y Cuarentena Agropecuaria y finalmente, por la Dirección de Aduanas que es el paso donde ya se entrega la semilla a la empresa compradora.**

Para cerrar el trámite se entrega al Comité Nacional de Semilla copia de la Declaración Liquidación Unificada de Aduanas y de la Factura Comercial.

La importancia de indicar los pasos para la importación de la semilla es por el hecho, de que la semilla, sobre todo en el caso del producto que nos ocupa, requiere de un análisis de laboratorio que indique que la misma esta libre de virus y bacterias. Al momento de decidir la entrada o no de este material reproductivo puede ser objeto de mucho estudio por parte de las instituciones, ya que el objetivo es salvaguardar proteger la producción nacional de enfermedades y plagas exóticas, la salud animal y por supuesto la humana. Este proceso puede tornarse largo, y las expectativas del mercado pueden cambiar, afectando todo el proceso de exportación posterior.

Cuando se ha realizado el proceso de adquisición de la Semilla, es importante conocer todo el procedimiento que conlleva el mismo proceso de exportar:

### **c) Documentación Básica**

Los documentos básicos importantes para exportar deberán ser presentados a la Ventanilla Unica del Instituto Panameño de Comercio Exterior (IPCE). A continuación los documentos exigidos:

- . **Declaración de Exportación**
- . **Factura Comercial juramentada (original y copias)**
- . **Certificado de Origen (original y tres copias)**
- . **Certificado fitosanitario.**

Este certificado lo emite la oficina de Sanidad Vegetal del Ministerio de Desarrollo Agropecuario, en la provincia de origen del producto exportable. Para lo cual se deberá presentar una solicitud escrita, dirigida al coordinador de Sanidad Vegetal con la siguiente información:

- a) Datos del exportador
- b) Datos del consignatario
- c) Volumen o cantidad de la exportación
- d) Puerto de Salida
- e) Puerto de Destino
- f) Si el producto tiene algún tratamiento
  - 1. Producto
  - 2. Dosis
  - 3. Duración del tratamiento
- g) Muestra del producto

Lo referente a los otros tres primeros documentos, estos pueden ser confeccionados por cualquier corredor de aduana idóneo.

El proceso por la que debe seguir cada documento se presenta a continuación:

#### **d) Factura comercial**

La empresa exportadora emite una factura comercial con su número de RUC, impreso en papel membreteado de la empresa, que describe el nombre del cliente y su dirección, el puerto de destino, fecha

y términos de venta, cantidad embarcada en peso y número de bultos, y descripción del producto exportado. También la factura anota el precio unitario por saco de zapallo de 50 libras y precio total CIF al puerto de destino. Se incluye también el número de contenedores o furgones; y debe estar firmada y juramentada por el exportador en original y tres copias.

#### **e) Certificado de Origen**

La certificación de origen se otorga para los productos exportables desde la República de Panamá. La expedición oficial le corresponde al Instituto Panameño de Comercio Exterior., en donde se centralizan y coordinan los trámites de exportación a través de la Unidad Técnica Administrativa de Trámites de Exportación (UTATE) en virtud del Decreto 53 de 15 de julio de 1985.

El requerimiento que debe cumplir el producto para el otorgamiento del certificado de origen como producto cuyo origen es la República de Panamá, es que el mismo haya sido enteramente cultivado, extraído o cosechado en el territorio nacional o haya sido producido o sufrido una transformación industrial, no menor de 35% del costo total de su producción.

Dependiendo de los beneficios a que se acogen los diversos productos ya sea, al Sistema Generalizado de Preferencia (SGP) del mercado Europeo, Programa de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe y para los demás mercados que así lo requieran , así mismo es otorgado dicho certificado de origen basado en sus especificaciones con respecto



al origen del producto. El certificado de origen debe ser debidamente llenado y con las firmas del exportador y de las entidades que emitan el documento, además de su sello correspondiente en original y tres copias.

La empresa contratará un corredor de aduanas que es la persona autorizada para realizar todos los trámites de documentos y presentarlos ante la ventanilla única de UTATE en el IPCE.

Al corredor se le entregan la factura comercial, y el certificado de origen y muestras del producto para que emita la declaración de exportación.

#### **f) Declaración de Exportación**

La cual realmente hace referendo de la firma del Certificado de Origen, que le cuesta al exportador la suma de B/1.00, esto elimina el papel sellado y los timbres que antes eran exigidos.

Esta debe describir el producto, el cliente, el número de bultos y peso, el valor total F.O.B, país de destino, medio de transporte y puerto de salida.

Otros de los costos de ser necesarios es la inspección fitosanitaria, la cual es expedida por el Mida y tiene un valor de B/5.00.

Este permiso realmente no es privativo del proceso de exportación, ya que algunos países no lo exigen, ya que muchos de ellos tienen sus propios controles, más sin embargo, facilita al exportador cierta seguridad con respecto a las condiciones fitosanitarias de la carga que esta exportando.

**CAPITULO IV**  
**AMBIENTE ECONOMICO Y POLITICO INTERNACIONAL**

## **1. Marco Económico y Político**

En el plano del Comercio Internacional se cuenta con una serie de Tratados y Acuerdos de Comercio que son otros medios que favorecen la actividad de agroexportación.

Panamá, como es bien sabido nunca ha participado directamente en Tratados o Convenios de tipo integracionista. Su presencia es como observador en Tratados como el Mercado Común Centroamericano no obstante, se han suscrito Tratados Comerciales y Convenios bilaterales y de Intercambio Preferencial con Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y República Dominicana, también ha firmado acuerdos de Alcance Parcial con México y Colombia.

La ventaja de estos Tratados Comerciales y Bilaterales; y de intercambio preferencial es que los mismos tienden a unificar las medidas y normas del comercio basados en listados de mayor opción de productos intercambiados, reducciones en tarifas arancelarias y eliminación de barreras no arancelarias.

No obstante, en materia de relaciones económicas internacionales, se hacen grandes esfuerzos para ampliar el nivel de participación en nuevos y mayores mercados de una manera más formal.

Tradicionalmente, los Estados Unidos ha sido el socio mayoritario en materia de comercio internacional y nuestro país es beneficiario de las siguientes leyes:

La Iniciativa de la Cuenca del Caribe permite a los panameños el intercambio con ventajas en las exportaciones ya que facilita la entrada de

ciertos productos del país libre de derechos arancelarios e incentivos tributarios.

El Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), por otro lado, permite ir desgravando en materia arancelaria hasta un nivel de exoneración total a todas las importaciones procedentes de países en desarrollo.

#### **a) Disposiciones del Mercado de los Estados Unidos**

Una empresa debe conocer bien el mercado objetivo al cual pretende llegar, cuando toma la decisión de la exportación. Tiene que conocer o comprender a fondo todos los factores o elementos políticos-legales que entran en juego en el mercado internacional, sabemos que hay cambios profundos con los nuevos procesos de globalización, lo cual hace más imperioso que el empresario conozca las pautas que deben ser del dominio del exportador, ya que las mismas pueden ser una ayuda eficaz en este proceso o el fracaso por falta de conocimiento.

Cualquier empresa que proyecte abrirse al mercado externo debe comprender el sistema de comercio internacional del mercado con quienes se va a negociar.

Cuando se intenta entrar en negociaciones de venta con otro país, hay que tomar en cuenta las medidas de comercio, entre ellas los impuestos y las normas que los países imponen a determinados productos de importación así como las normas y la leyes de ese mercado.

Es normal y conocido que los países tienden a proteger sus economías y a sus propios productores y es por ello, que vemos la

existencia de mecanismos como cuotas, tarifas, impuestos y otro tipo de restricciones no arancelarias como las fitosanitarias que en cierto modo tienden hacia la protección de los mercados nacionales.

También, hoy día existen Acuerdos y Convenios Internacionales que realmente lo que persiguen es negociar en términos más confiables, con compromisos y acuerdos que faciliten el comercio entre una o varias naciones. Ejemplo de ello es la ya mencionada, **Organización Mundial de Comercio (OMC) o anterior Acuerdo General de Tarifas y Aranceles (GATT)**, que no es más que un Convenio Internacional cuyo objetivo principal es ampliar y liberar el comercio lo más posible eliminando todo tipo de barreras arancelarias y no arancelarias.

El conocimiento de estos Convenios y Acuerdos son importantes, porque mediante ellos, podemos tener una medida de como es el proceso de competitividad, con respecto a las ventajas y desventajas que puede tener un país en ese mercado, ya que muchos acuerdos o convenios hacen exenciones a imposiciones u otro tipo de consideraciones pactadas que permiten a un país actuar con ventaja comparativa en sus precios de venta con respecto a otro país que no pertenezca a estos acuerdos o convenios.

Para ello, vamos hacer referencia a la **Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC)**, se estableció como un programa cuyo objetivo principal es promover la inversión en los sectores no tradicionales para ayudar a la diversificación de las economías de los países en vía de desarrollo, con el fin último de aumentar sus exportaciones hacia los Estados Unidos. Fue creada en 1983 y se enmendó en 1990. Panamá es miembro beneficiario junto con todos los países de Centroamérica y el Caribe.

Este ha sido uno de los programas que a beneficiado mucho al país hermano de Costa Rica, que ha logrado aprovechar los beneficios económicos del mismo.

Una de las ventajas es la Franquicia Aduanera es decir, para la mayoría de los productos cultivados en países beneficiarios de la ICC pueden ser importados a los Estados Unidos con franquicia aduanera, además este programa, permite el ingreso sin pago de derechos de aduana si es país beneficiario y muchos otros beneficios como trato y acceso preferencial, programas de crédito, entre otros.

Por otro lado, Panamá también esta adscrito al **Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)**., establecido por Estados Unidos en virtud de la ley de Comercio Internacional de 1974 y en vigencia.

Este Programa es mucho más amplio que el CBI o ICC, incluye mucho más países participantes y muchos de estos países pueden ser indistintamente miembros de otros acuerdos o convenios, tales como en efecto son miembros algunos del Acuerdo de Cartagena y del Grupo Andino, países pertenecientes al Mercado Común Centroamericano, y países miembros del Mercado Común del Caribe CARICOM, y países beneficiarios de las Naciones del Sudeste de Asia ANSA.

En materia aduanal, es importante saber cómo funciona este Servicio de Aduanas en los Estados Unidos por ejemplo; la Ley Arancelaria de 1930, consiste en recaudar los derechos, impuestos y gravámenes sobre la mercancía importada, así como hacer cumplir las leyes de aduana y todo lo que tenga que ver con la entrada de bienes y productos provenientes de todas las partes del mundo.

En cuanto a la norma que establece el Servicio de Aduanas en los Estados Unidos, como es la primera entrada del producto al territorio del importador, es necesario saber que toda mercancía que ingrese, el consignatario de la misma debe presentar al director del distrito o de Puerto de entrada los documentos de ingreso.

Los productos no son considerados legalmente ingresados al país hasta que la misma esté dentro de los límites del puerto de entrada, y el Servicio de Aduanas autorice la entrega de la carga. Sólo el importador se encarga de tramitar la inspección y la liberación de las mercancías (Departamento del Tesoro de Estados Unidos, 1993).

El propietario, comprador, o agente de aduanas autorizado puede ingresar la mercancía. En la mayoría de los casos el ingreso lo hace la persona natural o jurídica previa certificación como propietaria de las mercancías. Para fines aduaneros si lo hace el transportista que lleva los bienes al puerto de entrada debe presentar el certificado del transportista (Carrier's Certificate). (Anexo II)

El territorio aduanero de los Estados Unidos comprende los cincuenta estados el Distrito de Columbia y Puerto Rico.

El Comisionado de Aduanas es el Director de Aduanas y tiene su sede en Washington D.C., el terreno aduanal se divide en siete regiones aduanales, cada una de las cuales se divide en distritos y cada distrito en puertos de entrada, con sus respectivos directores regionales, y directores de distrito y los directores de puerto.

La tramitación lleva aproximadamente cinco días hábiles a partir de la fecha en que la carga llegue al puerto de entrada y se deben presentar los

documentos de ingreso "la declaración de aduana", en el lugar indicado por el director de distrito o de área, a menos que se conceda prórroga.

- a. El manifiesto de ingreso de Mercancía (Entry Manifest).
- b. La prueba del derecho de ingresar la mercancía
- c. La factura comercial o proforma cuando la comercial no se pueda presentar.
- d. Las listas de embalajes si proceden
- e. Otros documentos necesarios para establecer la admisibilidad de las mercancías.

También la mercancía es sometida a exámenes minuciosos al cual el exportador debe estar preparado. Antes de que sea liberada, el Director del Distrito determinará las cantidades que se registrarán en sus aduanas para establecer las condiciones de protección de las mismas, el valor de ellas y si están o no sujetas al pago de derechos o impuestos, el origen y marcación de las mismas, si las mercancías están debidamente facturadas como corresponde a la factura comercial.

También en el caso de productos perecederos como es el caso del zapallo, se determina si cumplen con los requisitos fitosanitarios de la ley del Departamento de Agricultura y si satisfacen los requisitos de la Food and Drug Administration.

El Servicio de Inspección Sanitaria de Animales y Plantas (APHIS), ejecuta la labor de inspección en los puertos. Tienen agentes especializados que funcionan a través de programas de servicios nacionales e internacionales y su objetivo es la protección de la agricultura en los Estados Unidos contra plagas y enfermedades exóticas que pueden llegar al territorio.



Dentro de estos programas existen los reglamentos cuarentenarios muy estrictos que se aplican a todos los productos frescos antes de ingresar al mercado norteamericano. Una de las restricciones que más afectan nuestros mercados es la restricción sobre la *Mosca de la fruta* o cualquier otro insecto considerado dañino.

Igualmente, prohíben la entrada de aquellos productos perecederos infectados por enfermedades para las cuales no hay tratamiento aceptables, es decir aquellos tratamientos que no causen daño físico al producto al punto que desmerite su buena apariencia para la comercialización a igual que aquellos tratamientos que requieran la aplicación de químicos como pesticidas u otros agentes fumigantes que dejen efectos residuales y que se registren como dañinos en este país.

Otro de los factores sumamente importantes de este mercado es la calidad, entendiéndose como aquellas características, atributos y propiedades que le otorgan valor y lo hacen deseado por los consumidores. Esta variable es la que garantizará en gran medida el prestigio de los productos del país de procedencia en el mercado de destino. Para ello el producto debe cumplir con una serie de condiciones y exigencias que para el país consumidor son importantes, ejemplo de ello son las condiciones fitosanitarias, tolerancia de residuos pesticidas, aquellas características que establece el comprador o establecidas en ese mercado consideradas muchas veces como normas estándares: calibre, color, defectos, maduración.

En nuestro país las exigencias en cuanto a calidad comercial son de responsabilidad casi que exclusiva del exportador, ya que no existe un control de calidad obligatorio.

Para productos no tradicionales de exportación no existe un manual oficial que legalice estas medidas o normas de calidad.

Las normas que se utilizan generalmente son aquellas que se establecen en el marco contractual entre vendedores y compradores es decir, frecuentemente las empresas exportadoras utilizan directamente las normas o estándares vigentes en los países compradores.

Lo importante de todo esto es que estas normas ayudan a identificar el nivel o grado de calidad del producto., sobre el cual se establece un uso y valor.

En los mercados internacionales la valoración de la calidad no es igual para todos, es decir, no existe una norma internacional que se pueda aplicar a los mismos productos en diferentes países. Esto depende de los factores culturales, entre otros. Sin embargo, lo básico o fundamental para determinar la calidad de los productos perecederos están:

- . Los productos deben ser de una misma variedad o características varietales similares.
- . Deben ser libres de daños causados por pudriciones, enfermedades, insectos, machucones, manchas, heridas, agentes mecánicos u otras causas.
- . Deben cumplir la tolerancia a residuos de agentes químicos.

Otra característica de una buena calidad es el envase, que garantice una buena protección al producto durante su almacenamiento y transporte. La rotulación debe estar en las etiquetas, las cuales deben llevar la siguiente información básica:

- nombre de la especie
- razón social o domicilio del productor.

- origen del producto
- calidad
- variedad
- calibre
- fecha de embalaje
- contenido neto

Si lo que interesa es una buena calidad de la fruta en el país de destino de nuestras exportaciones sobre todo de este tipo de productos perecederos, entonces el embalaje es fundamental. Un adecuado embalaje protege del deterioro al producto durante la etapa de manipulación y distribución. Lo esencial es saber que el producto perecedero debe ser inmovilizado dentro del envase, debe protegerse de los impactos, y de la compresión.

Los envases y embalajes son de gran importancia en la exportación y comercialización de perecederos, no sólo porque le añaden estética y buena presentación al producto sino porque lo protegen y facilitan su manipulación y estandarización.

#### **b) Procesos de distribución en el mercado de los Estados Unidos y principales intervinientes**

Es importante tener conocimiento como se realizan los mecanismos de internación de los productos en el mercado destino. Por ello, le damos énfasis al proceso de distribución desde la descarga del buque hasta la puesta en el muelle, porque todos esos pasos forman parte de la negociación económica que es necesario conocer.

En este mercado generalmente, existen dos canales de comercialización bien establecidos, los supermercados o tiendas y los mercados mayoristas. Es importante señalar el papel del agente intermediario, llámese broker u otra modalidad de agente intermediario, ya que cumplen un rol importante por el gran poder de negociación y gestión que tienen, lo cual les sirve para poder comprar o hacer las mezclas de productos, de acuerdo a las necesidades del comprador.

Las grandes cadenas de supermercados y cadenas de tiendas participan en la distribución al público consumidor. Los mercados mayoristas abastecen los sistemas institucionales a los minoristas y pequeños supermercados.

Hay que indicar que el sistema de distribución en los Estados Unidos funciona más que nada para **grandes cadenas de supermercados**, que cuentan con instalaciones, grandes frigoríficos, sistemas de empaquetamiento de acuerdo a sus niveles y modalidad de marketing o comercialización.

Compran directamente a los recibidores, en base a precios fijos y una calidad estandarizada y bien establecidas ya que el producto por lo general esta vendido antes del arribo de la nave o buque al puerto.

Estas grandes cadenas de supermercados siempre compran productos de excelente calidad y hacen cumplir sus exigencias, tienen sus propios inspectores que revisan los productos cuando llegan al puerto y deciden su aceptación o rechazo. Si rechazan, se pierde la negociación y pierde el recibidor, como el supermercado que no tiene el abastecimiento adecuado.

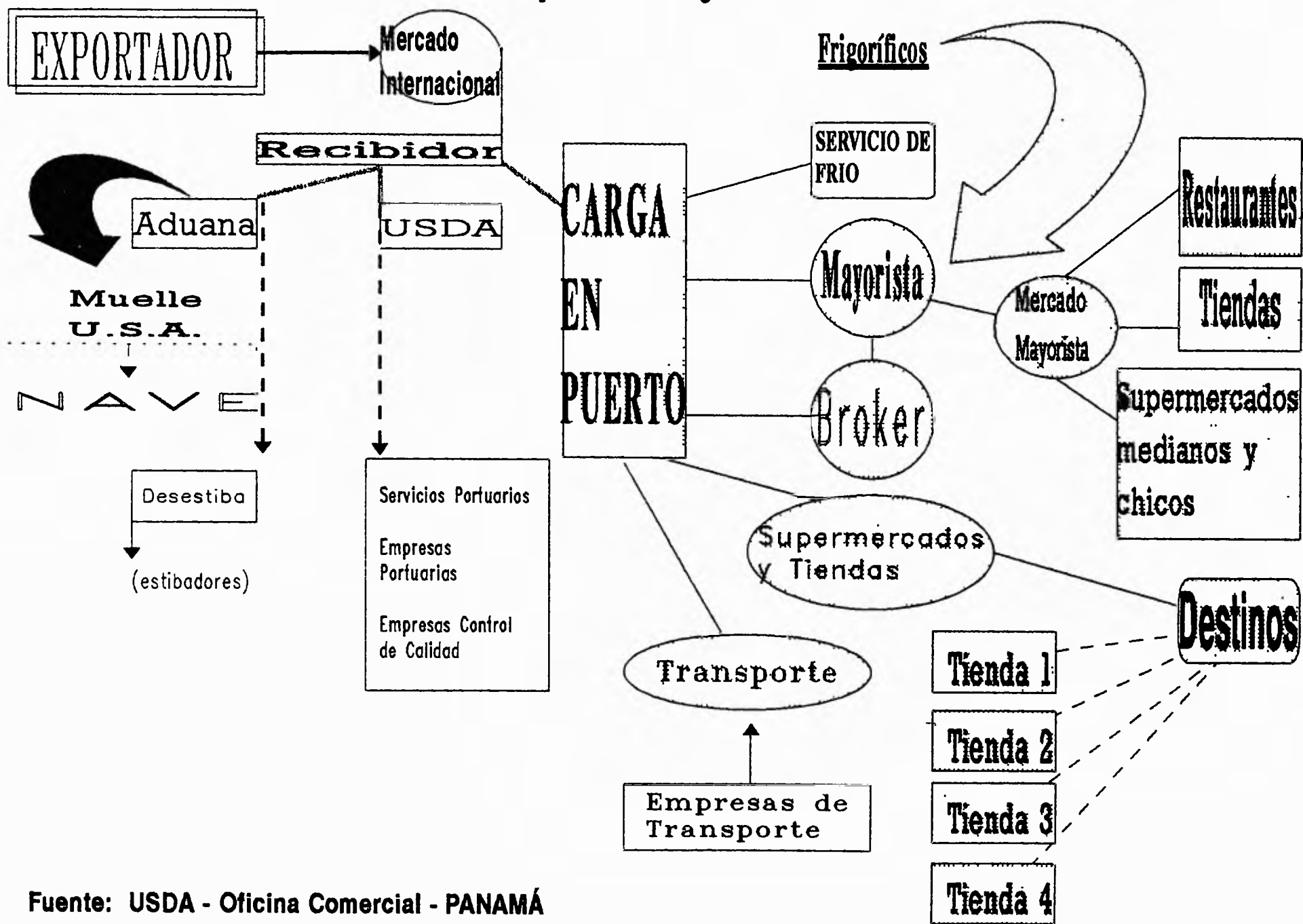
Las cadenas medianas y pequeñas de supermercados que es otra modalidad de distribución se hacen representar por un broker comprador o compran directamente en los mercados mayoristas.

Los minoristas independientes compran directamente en los mercados mayoristas, éstos últimos operan a través de mercados establecidos, donde poseen sus instalaciones de frío y puestos de venta, existiendo estos mercados en casi todas las grandes ciudades de este país (Fig. 3).

Existen diferentes modalidades de venta, en este mercado: estas pueden ser consolidadas que son generalmente contratos de compraventa que adoptan diferentes formas de realización por ejemplo: la venta firme, que es aquella venta que no admite modificación alguna. Una vez emitido el registro de exportación, puede ser a consignación libre, cuando el producto tiene un valor meramente referencial, toda vez que aquella se envía a un agente o consignatario en el exterior para que este proceda a su recepción y venta conforme a las instrucciones impartidas por el consignatario o a lo convenido entre ambos. Las ventas a precio firme se hacen igual que con los supermercados, sin embargo, en caso que las partidas no cumplan las normas establecidas puede existir una negociación intermedia.

Las formas de venta a consignación pueden ser varias, pero la más usual es aquella en que el **mayorista cobra una comisión** y entrega un detalle de los gastos. Otras formas corresponden a acuerdos entre el comprador y el vendedor.

**Figura No. 3**  
**Procesos e Intervinientes de las Exportaciones Agrícolas en el Mercado de los Estados Unidos.**



Fuente: USDA - Oficina Comercial - PANAMÁ

### c) Cartas de Crédito

Otra modalidad que es importante destacar es la Carta de Crédito, que al momento es uno de los mecanismos más sanos de negociación ya que media un documento (contrato), que establece una relación entre un importador, quien cierra el contrato de compra y ordena a su banco abrir la carta de crédito en favor del exportador panameño.

En el Mercado Internacional se le denomina tomador u ordenador de la carta de crédito a otro interviniente, el **exportador**, que es la contraparte del importador y beneficiario de la carta de crédito. También se le denomina beneficiario o acreedor. **Banco Emisor**, es el banco en el extranjero que recibe la orden del importador, emite, confirma, y notifica la apertura de la misma a un banco corresponsal suyo en Panamá, para que este, a su vez le avise al exportador. Por otra parte, **Banco Receptor** es el banco en Panamá que ha recibido el aviso de apertura de la carta de crédito, cumple con la notificación y recibe los documentos de embarque para examinarlos y proceder al pago o solicitar la autorización para hacer cumplir este efecto.

Una Carta de Crédito debe presentar las siguientes características: Como una orden de pago bancaria, el propio banco emisor se encuentra **obligado** al pago de la misma, independientemente de lo que ocurra entre comprador y vendedor con posterioridad a la apertura del crédito. De este modo, es el propio banco quien asume una **obligación para con el exportador**.

Debe ser irrevocable, es decir un crédito irrevocable **no puede ser modificado** por la sola voluntad de la persona que solicitó el crédito ni tampoco por la sola voluntad del banco emisor. En la práctica, una Carta de Crédito que sea revocable; no es mecanismo usual.

Para que el banco emisor pague la carta de crédito se requiere la **condicionalidad** que el beneficiario (vendedor o exportador) de la misma presente todos los documentos de embarque en el tiempo, de modo y manera establecido en la propia carta de crédito.

**Tiene vigencia expirada**, es decir no existen Cartas de Crédito indefinidas. El mismo documento debe indicar el período por el cual se encontrará vigente su pago. En ella se establece claramente la fecha máxima para embarcar y una fecha máxima para la presentación de los documentos de embarque.

En buenos términos, diríamos que las Cartas de Crédito son una modalidad de negociación sobre documentos, es decir los bancos pagan las Cartas de Crédito cuando se presenten los documentos de embarque examinados con razonable cuidado.

Por ello, los bancos se liberan de las obligaciones litigantes respecto a la forma, suficiencia, exactitud, autenticidad, falsificación o valor legal de alguno de los documentos. Como consecuencia, antes de efectuar el embarque el beneficiario debe asegurarse que cumplirá con todas y cada una de las estipulaciones del crédito documentario. Para seguridad, el beneficiario debe exigir anticipadamente que se corrijan incluso los errores de cualquier tipo, contenidos en la Carta de Crédito que se le ha notificado.

Con ello, lo que se quiere decir, es que los bancos no son árbitros ni expertos en el Comercio Internacional de productos, por lo que ellos no



pueden resolver las diferencias motivo del cumplimiento o incumplimiento de un contrato a nivel internacional.

Partes principales de una Carta de Crédito:

- . Quien es tomador : nombre y domicilio. La documentación de embarque debe coincidir letra a letra con el nombre del tomador, salvo que la misma Carta de Crédito indique lo contrario.
- . Individualización del beneficiario
- . Banco Emisor
- . Banco Receptor
- . Monto: valor máximo que el Banco Emisor pagará por la misma.
- . Productos: la descripción de los productos en las facturas comerciales debe corresponder letra a letra con la que figure en el crédito.

**d) Conocimiento de embarque:** es el documento emitido por la Compañía naviera y firmado por el capitán de la nave que acredita el hecho de embarque, su fecha, y puerto, la cantidad y condición de la mercadería recibida a bordo. Constituye un título de propiedad para el consignatario y lo habilita para solicitar la entrega del producto en el puerto destino.

**e) Factura comercial:** deben describir el producto tal y como lo solicita la Carta de Crédito y su valor no debe exceder del estipulado por la misma. La ley Arancelaria en Estados Unidos exige que la factura presente el siguiente contenido:

- . Puerto de embarque

- . Fecha, lugar y nombres del comprador y del vendedor si la mercancía es para la venta o si hay un contrato de venta. La fecha y el origen del cargamento y los nombres del embarcador y del destinatario, si el producto es para consignación.
- . Descripción al detalle de la mercancía, nombre como es conocido el producto, el grado de calidad y las marcas, los números y los símbolos que utiliza el vendedor o el fabricante en la venta comercial en el país de la exportación, junto con las marcas y los números de los fardos que contienen el producto embarcado.
- . Las cantidades en peso y medidas.
- . La clase de moneda
- . Todos los cargos que lleva el producto detallado por nombre y cantidad, incluido el flete, el seguro, la comisión, las cajas, los contenedores, las envolturas y el costo de empaque, y si no se han incluido en los gastos antes señalados todos los cargos, costos y gastos incurridos en el transporte del producto desde el punto de desembarque en el primer puerto de entrada estadounidense. No hay que detallar los costos si se incluyen explícitamente en el precio de la factura.

**f) Documentos de seguro:** las pólizas o certificados de seguro deben también coincidir con los términos del crédito. Deben estar firmados por los aseguradores o sus agentes y su fecha no debe ser posterior a la del embarque.

**g) Otros documentos:** pueden exigirse otros documentos como certificados de peso y/o calidad emitidos por Organismos Competentes.

Ahora bien, hay un riesgo por parte del exportador al embarcar los productos y estar sujetos a la falta de obtención de tales certificados, o a la emisión incompleta o errónea de los mismos.

La factura y todos los documentos adjuntos deben estar en inglés o ir acompañados de una traducción fiel al inglés.

**h) Impuestos de internación de las mercancías:** los productos cuando entran al territorio de los Estados Unidos están exentos de aranceles o bajo la obligación del pago de ellas, según el arancel armonizado vigente.

Si el producto está sujeto a aranceles se le aplica derecho ad-valorem, específicos o compuestos. El más aplicado es sobre el valor de la mercancía o ad-valorem.

Para el caso del Zapallo como decíamos anteriormente, Panamá forma parte tanto del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), como de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, de modo que por ambas formas, esta exento del pago de derecho de importación, ya que de no ser así, pagaría 25% sobre el valor de importación del producto. (Harmonized Tariff schedule of the United State, 1991).

## **2. Algunas Disposiciones del Mercado Europeo**

Realmente, Europa no es nuestro mercado objetivo. Por ello, solamente se hará referencia a manera de información general sobre algunas peculiaridades de estos mercados europeos.

En cuanto al acceso a los mercados, no hay una norma oficial de la Unión Europea (UE), que se aplique como una legislación per se.

Para cada producto hay especificaciones comerciales que las partes se comprometen a cumplir ya que existen, sin embargo **códigos de calidad**, sobre todo de tipo fitosanitario como por ejemplo: lo relacionado con los residuos químicos usados, especialmente el uso de pesticidas prohibidos en la agricultura. Son severos en su estricto cumplimiento y cualquier anomalía comprobada de lo dispuesto se convertirá en un obstáculo futuro para la exportación.

Debido a la importancia que reviste para cualquier europeo el problema de la lucha por la conservación del ambiente, se le ha dado suma relevancia a los requisitos en el uso de embalajes. Así, en Alemania, que es la principal puerta de entrada al mercado europeo se aplican reglamentaciones de la ley Töpfer de junio de 1991 y el decreto de 1992 que entro en vigor en Francia (Decreto Lalonde).

En cuanto a imposiciones tarifarias por lo general se aplica el arancel común de Aduanas de la Unión Europea y en otros casos aranceles parciales de aduana si el país es signatario del acuerdo de Lomé (ACP). Para el caso de los países en desarrollo que no están incluidas en este acuerdo señalado, se les aplica las tarifas preferenciales del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) que tienden a ser relativamente bajas y varían de acuerdo al producto. Así mismo, las importaciones que se realizan, varían también de acuerdo al producto y las épocas del año en que se importan .

Generalmente, la distribución es por pedidos de supermercados y tiendas especializadas que exigen productos frescos muy estandarizados.

Las mejores posibilidades de estos mercados se concentran en las frutas denominadas exóticas, o de otra procedencia y que son conocidas de origen tropical, subtropical y a veces que vienen de otra parte y son conocidas desde hace más de 20 años (Gressard, 1996).

Sin embargo, hay productos tropicales que han logrado posesionarse en esos mercados, considerados como productos tropicales y han dejado de ser denominados exóticos.

La tendencia observada, es que éstos mercados vienen desarrollándose positivamente desde hace 10 a 15 años.

### **3. Algunas Disposiciones del Mercado Asiático**

Es un mercado con un perfil cultural totalmente diferente. No obstante es un mercado receptivo a la innovación, calidad, y buenos precios.

Al igual que Europa, Asia se constituye en un mercado distante, que obviamente por las bajas cantidades producidas en nuestros países y la baja diversificación, imposibilita en el mediano plazo comercios con ventajas comparativas en estos tipo de productos.

Tomando como referencia el Japón, en términos aduanales y tarifarios, este país, aplica tarifas generales, temporales y utiliza las concesiones convenidas en acuerdos comerciales como los de la OMC y SGP.

En lo que se refiere a requisitos fitosanitarios la ley de Protección Cuarentenaria del Japón que es similar a la de los Estados Unidos y la ley de

Sanidad de Alimentos, que tiene que ver con los residuos de pesticidas, agentes preservantes, aditivos y radiactividad (CCI, 1996) y se aplica para frutas y vegetales frescos. No hay estándares de calidad obligatorios.

Utilizan criterios de apreciación aparente del producto, y en criterios generales de calidad.

#### **4. Recursos de la Informática Internacional**

Los adelantos de la informática también facilitan recursos de información sumamente rápidos e importantes, para prevenir los riesgos en las negociaciones y hacer más segura la realización de los negocios. Existen recursos de la informática como el correo electrónico, fax, internet, suplementos, boletines, reportes telefónicos, los cuales están dando los cambios rápidos de las diversas modalidades del mercado.

Ejemplo de ello; es el libro azul y el libro rojo los cuales son facilitadores de información porque ayudan al inversionista en la labor de informarse oportunamente sobre los servicios de compradores y transportistas de productos perecederos en los Estados Unidos y Canadá. Estos dos libros o fuentes referenciales prestan información sobre los siguientes temas comerciales:

**La clasificación del negocio:** Se refiere a las categorías de modalidad comercial adoptada en estos mercados, es decir, la forma de operar comercialmente el negocio en referencia. Ejemplo de ellos puede ser cargadores que son embarcadores que están en los campos de cultivos o en

otros puntos de carga, que venden bajo su propio nombre los productos que empacan, cultivan ellos mismos, y también por cuenta de productores u otros transportistas.

Del mismo modo, también están los distribuidores que compran productos a transportistas u otros distribuidores, bajos sus propios nombres y venden fuera de su propia área, con la característica que no toman posesión física de los productos. Existen otras modalidades como los agentes intermediarios o "brokers", los cuales actúan como agentes negociadores para terceros a través de contratos de compraventa. En este sentido, si adoptan la función de brokers comprador que es cuando compra mediante contrato para otro que por lo general se encuentra distante o el de broker vendedor que generalmente actúa en nombre de un cargador o transportista. Y así como estas clasifica otros tipos de negocios que se dan a nivel del comercio internacional.

**Volumen:** Es importante conocer el tonelaje de operación de la empresa o su equivalencia de remolques o contenedores que moviliza.

**Productos Agrícolas:** Presenta todo la gama de productos que comercializa la empresa en referencia y en orden de importancia.

**Clasificación financiera:** Nos dice cómo la empresa es valorada en el mercado según su capacidad crediticia. Esta información proviene de la hoja de balance en archivo de la empresa lo cual ayuda notablemente porque nos describe la salud financiera del negocio.

**Integridad-responsabilidad moral:** Nos dice de la imagen, la honradez comercial de dicha empresa, su integridad y habilidad de rendimiento. Para ello, por ejemplo, el libro azul utiliza una clasificación basada en "X" como clasificación basada en un promedio aritmético simple, que toma en cuenta para su cálculo de reportes que reciben del mercado.

**Descripción del pago:** es la velocidad de pago del deudor al acreedor. Las prácticas de pago son sumamente importantes, ya que existen compromisos bancarios contractuales, estas formas de pago van desde la base del pago "dentro de 7 días", "8 a 17 días", "15 a 21 días", "22 a 28 días", "29 a 35 días", "36 a 45 días", "46 a 60 días". Por otro lado, el Red Book o Libro Rojo amplía el servicio de información con listas de productos alfabéticamente por país, directorio de cadenas de supermercados, transportistas, proveedores aliados, procesadores de hortalizas, proveedores que utilizan productos orgánicos, listas de Asociaciones de comercio por productos, reuniones anuales de Asociaciones, noticias de comercio, noticias del USDA, mapas de mercados, entre otras.



**CAPITULO V**  
**IDENTIFICACION DEL MERCADO OBJETIVO**

## **1. Selección del mercado**

A pesar de que hoy día los mercados se están abriendo a todos los países del mundo, por efecto de la globalización que exige comercializar a través de grandes bloques de comercio; nuestro país no ha pasado por esa experiencia en materia de comercialización, sobre todo con este tipo de productos agrícolas no tradicionales, en especial con países grandes y exigentes como los mercados de Europa y el Asia. Esto significa que cada día se requerirán mayores esfuerzos para identificar nichos en estos mercados, para ampliar nuestros mercados, y darnos a conocer con otros países de mayor experiencia, así como lo han hecho México, Chile, Colombia y últimamente Costa Rica.

Panamá, históricamente ha comercializado con Estados Unidos todo tipo de productos y hay enormes posibilidades de seguir ganando mercados nuevos en este país, sobre todo en productos objeto de nuestro análisis, como el zapallo y muchos otros productos de gran exquisitez y nutrición que aún no son del todo conocidos y muchos de los cuales son tratados en otras latitudes como productos exóticos.

Recientemente, uno de los pocos estudios realizados para promover la exportación de productos agrícolas no tradicionales, fue preparado precisamente, con el propósito de identificar mercados y priorizar aquellos productos de grandes oportunidades en los mercados en referencia. (IMA, 1995).

Este estudio permitió conocer un listado de aproximadamente 85 productos que pueden ser cultivados en nuestro país y que tienen gran

potencial de exportación. Ellos constituyen un medio de obtener divisas y diversificar la producción nacional.

Para analizar el mercado objetivo es necesario revisar algunas variables de segmentación de importancia que nos expliquen la estructura del mercado de los Estados Unidos como lo son las variables geográficas y las variables demográficas; que nos permitan identificar el perfil de nuestros consumidores potenciales externos.

#### **a) Análisis del perfil del consumidor potencial**

Para la selección de un mercado meta, hoy día se considera como básico, diferenciar el consumidor que queremos atender de acuerdo al producto que estamos ofreciendo.

El concepto de la empresa moderna de hoy **selección de mercado meta**, deja a un lado la tradicional terminología de mercados masivos, lo cual obviamente nos permite desarrollar el producto correcto, para el perfil del consumidor correcto y de acuerdo a sus necesidades.

El punto focal, es el segmento del mercado de los Estados Unidos constituido por los latinos y caribeños radicados especialmente en el sector Este de los Estados Unidos: Florida, Nueva York, Texas y en el sector Oeste, el gran Estado de California.

En todos los estados norteamericanos, hay presencia de latinos más no obstante, son mayoritarios en los Estados que hemos señalado.

El segmento que estamos caracterizando es una población que ha emigrado a este país, en busca de una mejor calidad de vida, lo que hace que este fenómeno migratorio tome mucha fuerza por ejemplo: sólo América Central y el Caribe tienen una densidad de 85.8 habitantes por kilómetro cuadrado es decir, el doble de la densidad mundial que es 40.5 habitantes por kilómetro cuadrado, es la densidad más alta después de Asia.

Sin embargo, el segmento que nos estamos refiriendo, desean obtener los productos que consumían en sus respectivos países de origen, de allí una demanda insatisfecha que sólo puede ser lograda a través de las importaciones.

Es bien cierto, que este país posee toda una diversidad de climas y tierras, además de la capacidad para producirlos, pero sin embargo, no existe la biodiversidad de factores que produzcan frutos similares en cuanto a propiedades organolépticas de sabor, olor, color, entre otros, que solamente pueden ser logradas con las características propias del trópico. De allí que estos consumidores estarán pendientes de cómo adquirir estos productos provenientes del trópico.

Según, el último censo de 1990 y de acuerdo al Bureau of the Census del Departamento de Comercio de Estados Unidos, existe una población de 22 millones de hispanos y para el siglo XXI, puede convertirse en el grupo minoritario más numeroso.

Esto es un elemento sumamente importante en el comercio internacional, pues repercute en la movilidad y flujo de todo tipo de productos para comercializar.

Uno de los hechos sorprendentes es el comercio tan grande que hay entre México y Estados Unidos, basado precisamente en la masa poblacional

radicada en este país o sea que existe un segmento de mercado, para quienes tienen necesidad de consumir productos. Esto explica porqué en Estados Unidos los mexicanos son el grupo hispano mayoritario y de más tradición comercial.

Las estadísticas de las fuentes citadas nos demuestran que la tasa de cambio de la población hispana entre 1980 y 1990 fue de 53.3% mientras que la tasa de la población total de Estados Unidos en la década creció sólo 9.8%. Una característica de este segmento de población es que son mayoritariamente jóvenes y en edad productiva. El mayor grupo poblacional está entre los 15 a 44 años.

Los hispanos en Estados Unidos se encuentran en todos los Estados, pero los que reciben mayor número de inmigrantes hispanos son el Estado de California y Texas que duplicarán su población para el año 2050.

Una visión mas clara del fenómeno puede apreciarse en (Cuadro No.V).

**b) Segmentación del mercado****CUADRO NO.V**

<b>DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA POBLACION HISPANA EN LOS ESTADOS UNIDOS</b>
--

ESTADOS	Hispanos (en miles)
Alabama	25
Alaska	18
Arizona	688
Arkansas	20
California	7,688
Carolina del Norte	77
Carolina del Sur	31
Colorado	424
Connecticut	213
Dakota del Norte	5
Dakota del Sur	5
Delaware	16
Denver	33
<b>Florida</b>	<b>1,574</b>
Georgia	109
Hawai	81
Idaho	53
Illinois	904
Indiana	99
Iowa	33
Kansas	94
Kentucky	22
Luisiana	93
Maine	54
Maryland	125
Massachusetts	288

Michigan	202
Minnesota	7
Mississippi	16
Missouri	62
Montana	12
Nebraska	37
Nevada	124
Nueva Hampshire	11
Nueva Jersey	740
Nuevo México	579
Nueva York	2,214
Ohio	140
Oklahoma	86
Oregon	113
Pennsylvania	232
Rhode Island	46
Tennessee	33
Texas	4,340
Utah	85
Vermont	4
Virginia	160
Virginia del Oeste	8
Washington	215
Wisconsin	93
Wyoming	26
<b>TOTAL</b>	<b>22,357</b>

Fuente: Elaboración de la autora en base a cifras del Bureau of the Census. Embajada de E.E.U.U. Año 1995.

### c) Proyección de la Población

Los hispanos viven en las grandes ciudades norteamericanas y han influido en muchas de estas ciudades con hábitos y costumbres propios de

ellos como: la alimentación, religión y cultura. Entre estas ciudades podemos citar a Miami en el Estado de Florida .

A pesar, de que este país enfrenta grandes dificultades con la enorme afluencia de población emigrante, como los asiáticos y otros, los hispanos son el grupo minoritario étnico que posee una relativa ventaja en ingresos percibidos.

En 1990 el ingreso en dólares constantes promedió 35.00 por familia en el total del país; en tanto que el ingreso familiar de los hispanos promedio 23.40 dólares ,el ingreso de las familias blancas 36.90 dólares y-el-de los negros 21.40 dólares promedio por familia.

En términos de negocios establecidos, de los 500 considerados grandes, 300 pertenecen a hispanos, y se localizan en California y Florida específicamente en los Angeles-Long Beach y Miami-Hialeah; que son los grandes ciudades comerciales con grandes negocios hispanos.

El perfil es que existe un mercado que crece en términos de nuevos consumidores, sin que consideremos a la población americana que esta en proceso de envejecimiento, por ejemplo: estimaciones del Bureau nos dicen que entre 1990 y el año 2010, la población total en los Estados Unidos con menos de 15 años va a disminuir por el proceso natural del ciclo biológico del ser humano, lo cual nos dice que aquella población con más de 55 años de edad aumentará, y habrá mucho más preocupación por consumir productos frescos naturales, y sobre todo aquellos alimentos que garanticen propiedades alimenticias que ayuden a llevar una vida más sana.

Por otro lado, los asiáticos es otro grupo étnico de gran crecimiento, el cual presenta también una dinámica, conocidos también por la gran preferencia en el consumo de frutas y vegetales frescos.



## **2. Tamaño del Mercado**

### **a) Oferta de los Estados Unidos**

En los Estados Unidos, el mercado de Calabazas, como suele llamarse al Zapallo, funciona de acuerdo a los períodos estacionales en que se producen. La producción doméstica de verano comprende los meses que van desde junio a agosto y las variedades de calabazas que son producidas en otoño e invierno son todas aquellas de la familia de las *Cucurbitáceas* que se producen en los meses de diciembre, enero y febrero.

Por la diversidad de climas existente tiene la facilidad de que en más de sus 27 Estados se produzcan calabazas, de diferentes calidades y variedades durante todo el año, muchas de las cuales no son conocidas en nuestro país. En California, principalmente y Florida se producen las mayores cantidades de Calabazas.

Ambos Estados producen el 45% aproximadamente, es decir 25% y 20% respectivamente, el resto de este gran mercado doméstico lo abastecen en menores cantidades los demás Estados.

El mayor flujo de producción proviene de California y entre 1991 a 1994 la mayor producción interna en Estados Unidos se obtuvo en 1991 con 594,000 toneladas refiriéndose a todo tipo de cucurbitáceas.

Este mercado doméstico está fuertemente abastecido en los meses que se extienden desde abril a junio, cuando las cosechas están en su producción pico, conocido como el período de máxima producción, sobre todo en Florida y California.

Los meses con déficit doméstico ocurren en diciembre, enero y febrero y mediados de marzo, destacándose sobretodo el mes de febrero como máximo período de déficit interno, lo cual esta estrechamente relacionado con las estaciones de invierno (frío) verano (calor).

La producción interna se mantiene en un nivel estándar sin muchas variaciones en los últimos años, es alrededor del 2% como promedio observado y esta relacionado con el nivel de consumo durante la estación y las cantidades que se importan por año. Es decir, no hay cambios significativos en su producción anual, más bien este comportamiento es constante y en los últimos años es estable con una producción promedio de aproximadamente 1,725,000 toneladas anuales.

Una aproximación del déficit de este mercado, lo podríamos establecer en 186,750 toneladas sobre todo durante los meses de frío, en que se deja de producir localmente y se hace necesario las importaciones desde otros países.

### **b) Importaciones versus demanda de los Estados Unidos**

Este mercado se caracteriza porque es un mercado en donde todos los países que compiten tienen igual oportunidad de participar siempre y cuando cumplan con los requisitos del mercado.

Las importaciones de Zapallo al mercado de Estados Unidos provienen de aproximadamente 19 países de mayor frecuencia presencial que van desde países centroamericanos como las Islas del Caribe, América del Norte (México y Canadá), y Sur América. (Fig.4a,b)

Sin embargo, este mercado en términos de competitividad lo podemos caracterizar en tres bloques entre los más importantes: México que lideriza el mercado en función de las cantidades producidas y por la diversidad de variedades, en Centro América: Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá y en el Caribe específicamente: República Dominicana, Jamaica, Trinidad y Tobago. En términos de participación porcentual de los países competidores en este mercado, México solamente representa el 88% en un promedio en los últimos cuatro años; Centro América el 8.57% de los cuales el país más representativo es Costa Rica, el cual participa con el 4% del total del mercado. El Caribe, compite con el 2.8% del mercado y República Dominicana representa el 1.5% del mercado global. (Cuadro VI y VII).

**CUADRO No. VI**

**NIVEL DE PARTICIPACION DE LAS IMPORTACIONES LOS  
PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES DE ZAPALLO AL  
MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS**

**( en miles de kg.)  
(1992 - 1995)**

<b>PAISES</b>	<b>1992 KG.</b>	<b>%</b>	<b>1993 KG.</b>	<b>%</b>	<b>1994 KG.</b>	<b>%</b>	<b>1995 KG.</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>105202.9</b>	<b>100</b>	<b>116888.6</b>	<b>100</b>	<b>126161.8</b>	<b>100</b>	<b>136543.2</b>	<b>100</b>
<b>N. América:</b>								
<b>México</b>	<b>94260.7</b>	<b>89.6</b>	<b>101079.5</b>	<b>86.5</b>	<b>112432.2</b>	<b>89.1</b>	<b>118849.4</b>	<b>87.0</b>
<b>C. América:</b>	<b>7480.5</b>	<b>7.1</b>	<b>12426.2</b>	<b>10.6</b>	<b>9804.1</b>	<b>7.8</b>	<b>11975.8</b>	<b>8.8</b>
<b>Guatemala</b>	<b>14.5</b>	<b>.01</b>	<b>74.2</b>	<b>.06</b>	<b>81.0</b>	<b>.06</b>	<b>1.9</b>	<b>0.0</b>
<b>Honduras</b>	<b>2122.5</b>	<b>2.0</b>	<b>3863.0</b>	<b>3.3</b>	<b>2439.9</b>	<b>1.9</b>	<b>2510.7</b>	<b>1.8</b>
<b>Nicaragua</b>	<b>137.5</b>	<b>0.1</b>	<b>344.8</b>	<b>.29</b>	<b>147.2</b>	<b>.12</b>	<b>956.1</b>	<b>.7</b>
<b>Costa Rica</b>	<b>4176.1</b>	<b>3.9</b>	<b>6471.3</b>	<b>5.5</b>	<b>3693.9</b>	<b>2.9</b>	<b>4502.1</b>	<b>3.3</b>
<b>Panamá</b>	<b>1029.9</b>	<b>1.0</b>	<b>1672.8</b>	<b>1.4</b>	<b>3442.1</b>	<b>2.7</b>	<b>4005.1</b>	<b>2.9</b>
<b>Caribe:</b>	<b>3102.7</b>	<b>2.9</b>	<b>3036.6</b>	<b>2.6</b>	<b>3387.9</b>	<b>2.7</b>	<b>3994.5</b>	<b>2.9</b>
<b>Jamaica</b>	<b>1199.7</b>	<b>1.1</b>	<b>870.2</b>	<b>.74</b>	<b>907.9</b>	<b>.72</b>	<b>1492.3</b>	<b>1.0</b>
<b>R.Dominicana</b>	<b>1727.9</b>	<b>1.6</b>	<b>1821.7</b>	<b>1.6</b>	<b>1980.6</b>	<b>1.6</b>	<b>1775.5</b>	<b>1.3</b>
<b>T. y Tobago</b>	<b>175.1</b>	<b>.17</b>	<b>344.7</b>	<b>.29</b>	<b>499.4</b>	<b>.4</b>	<b>726.7</b>	<b>.5</b>
<b>Otros Países</b>	<b>359.1</b>	<b>0.3</b>	<b>346.4</b>	<b>.30</b>	<b>537.5</b>	<b>.4</b>	<b>1723.3</b>	<b>1.3</b>

**Nota:** Las cifras correspondientes al año 1995 son proyecciones, al mes de septiembre.

**Fuente:** Elaboración de la autora en base al Bureau of the Census. USDA.1995.

**CUADRO No. VII**

**NIVEL DE PARTICIPACION DE LAS IMPORTACIONES LOS  
PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES DE ZAPALLO AL  
MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS  
( en miles de dólares)  
(1992 - 1995)**

<b>PAISES</b>	<b>1992</b>	<b>%</b>	<b>1993</b>	<b>%</b>	<b>1994</b>	<b>%</b>	<b>1995</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>71020</b>	<b>100</b>	<b>97501</b>	<b>100</b>	<b>83156</b>	<b>100</b>	<b>100381</b>	<b>100</b>
<b>N. América:</b>								
<b>México</b>	<b>66188</b>	<b>93.20</b>	<b>90428</b>	<b>92.75</b>	<b>76633</b>	<b>92.16</b>	<b>92628</b>	<b>92.28</b>
<b>C. América:</b>	<b>2655</b>	<b>3.7</b>	<b>5215</b>	<b>5.4</b>	<b>4328</b>	<b>5.2</b>	<b>4741</b>	<b>4.7</b>
<b>Guatemala</b>	<b>22</b>	<b>.03</b>	<b>173</b>	<b>.18</b>	<b>282</b>	<b>.34</b>	<b>4</b>	<b>.00</b>
<b>Honduras</b>	<b>708</b>	<b>1.0</b>	<b>1366</b>	<b>1.4</b>	<b>930</b>	<b>1.1</b>	<b>773</b>	<b>.77</b>
<b>Nicaragua</b>	<b>39</b>	<b>.05</b>	<b>103</b>	<b>.11</b>	<b>68</b>	<b>.08</b>	<b>317</b>	<b>.32</b>
<b>Costa Rica</b>	<b>1516</b>	<b>2.1</b>	<b>2954</b>	<b>3.0</b>	<b>1733</b>	<b>2.1</b>	<b>2104</b>	<b>2.1</b>
<b>Panamá</b>	<b>370</b>	<b>.5</b>	<b>619</b>	<b>.63</b>	<b>1315</b>	<b>1.6</b>	<b>1543</b>	<b>1.5</b>
<b>Caribe:</b>	<b>1695</b>	<b>2.4</b>	<b>1645</b>	<b>1.7</b>	<b>1567</b>	<b>1.9</b>	<b>2223</b>	<b>2.2</b>
<b>Jamaica</b>	<b>929</b>	<b>1.3</b>	<b>738</b>	<b>.76</b>	<b>480</b>	<b>.58</b>	<b>1172</b>	<b>1.2</b>
<b>R.Dominicana</b>	<b>677</b>	<b>1.0</b>	<b>715</b>	<b>.73</b>	<b>792</b>	<b>.95</b>	<b>696</b>	<b>.69</b>
<b>T. y Tobago</b>	<b>89</b>	<b>.13</b>	<b>192</b>	<b>.20</b>	<b>295</b>	<b>.35</b>	<b>355</b>	<b>.35</b>
<b>Otros Países</b>	<b>482</b>	<b>.7</b>	<b>213</b>	<b>.22</b>	<b>628</b>	<b>.76</b>	<b>789</b>	<b>.79</b>

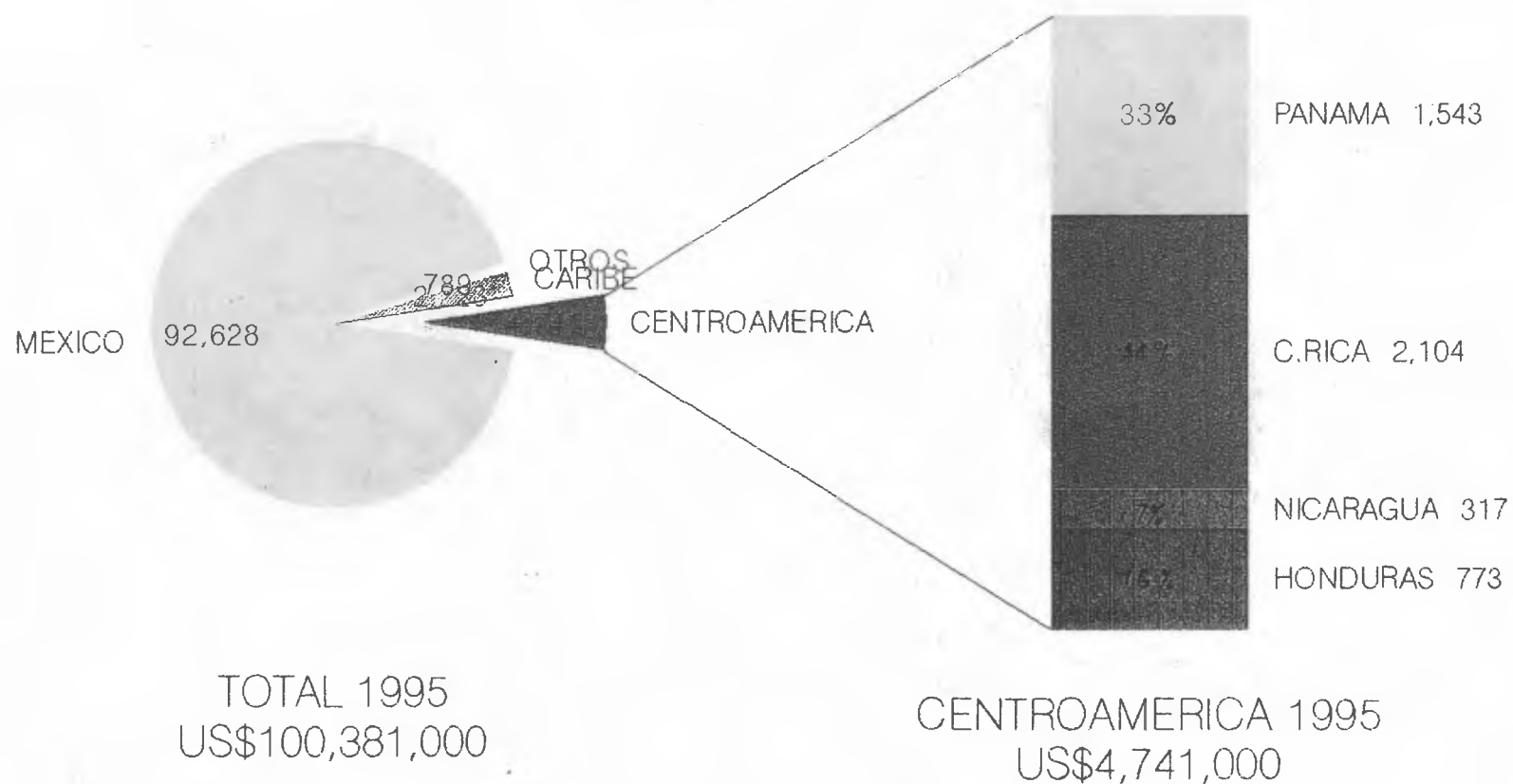
**Nota:** Las cifras correspondientes al año 1995 son proyecciones, al mes de septiembre.

**Fuente:** Elaboración de la autora en base al Bureau of the Census. USDA.1995.

Por lo tanto, podemos decir que entre 1992 -1995, de acuerdo a los datos de los cuadros en referencia el mercado total de importaciones ha crecido a una tasa promedio del periodo al 12.2% anual (Cuadro No VIII).

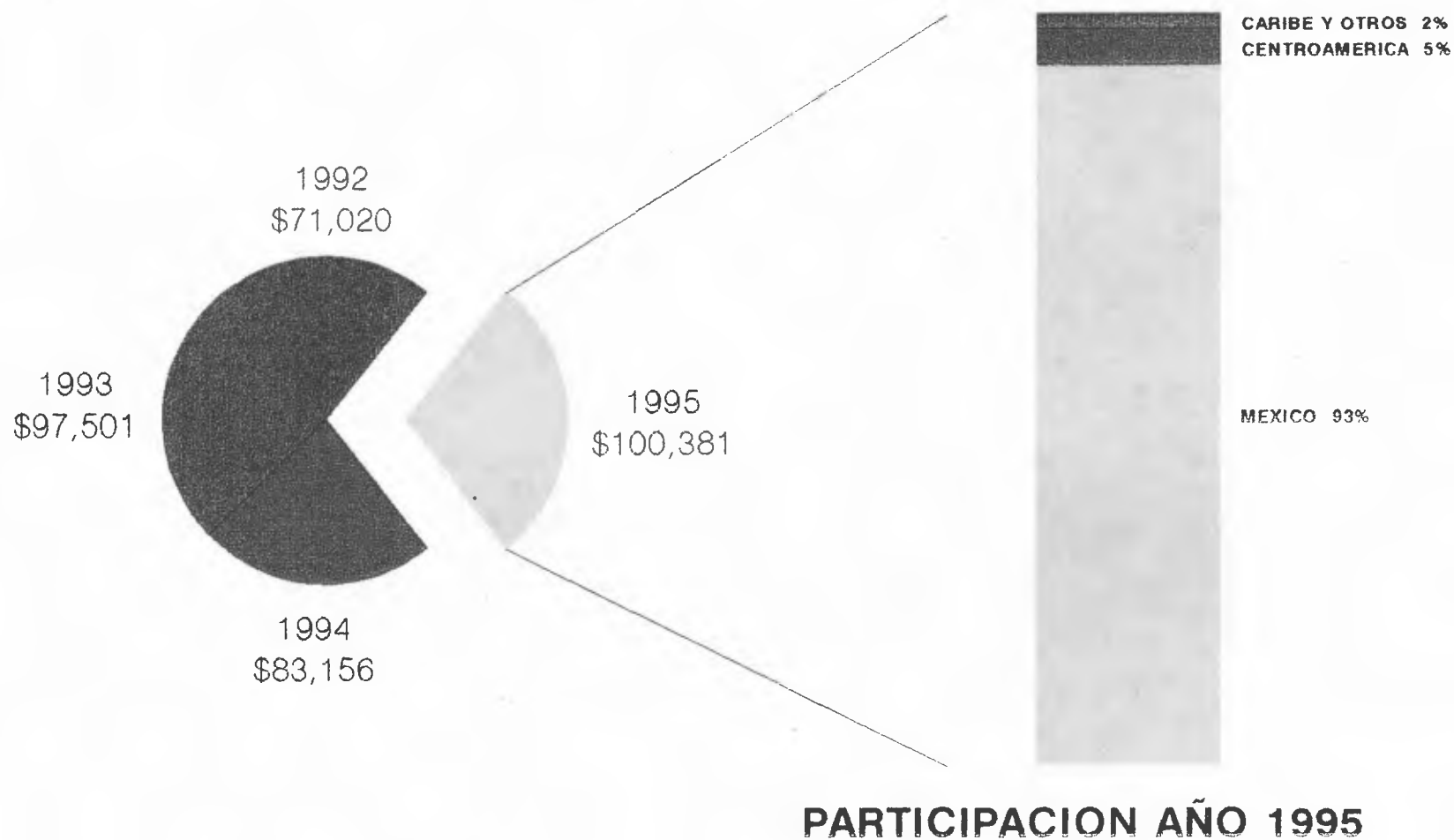
# FIGURA No.4a

## PARTICIPACION DE LOS PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES DE ZAPALLO EN EL MERCADO USA



Fuente: Elaboración propia en base al  
Bureau of the Census. USDA.  
Proyecciones en base a cifras de sep 95

# **FIGURA No. 4b** **MERCADO GLOBAL DEL ZAPALLO Y NIVEL DE PARTICIPACION** **DE LOS PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES AL MERCADO USA**



**MERCADO GLOBAL**

**PARTICIPACION AÑO 1995**

México, experimenta crecimiento tanto en cantidades como en valor. Si comparamos países de similar estructura productiva, sobre todo en relación a la competitividad en que han estado participando en este mercado y tomando en cuenta, características como: las cantidades colocadas de Zapallo y sostenibilidad de cada uno de ellos, podemos señalar que el mercado centroamericano es dinámico y competitivo entre si; en países como: Honduras, Costa Rica y Panamá.

Y resulta sumamente interesante que, si bien es cierto Costa Rica representa el país centroamericano de mayor participación en este mercado, y subsecuentemente Honduras, hay que indicar que Panamá presenta la tasa más alta de crecimiento en el área, incluso ha duplicado las cantidades exportadas por Honduras en los últimos dos años. Este país ha mantenido una situación estabilizada; de 2.1 millones de kilogramos exportados en 1992 pasó a 2.5 millones de kilogramos en 1995; mientras que Panamá de 1.0 millones de kilogramos en 1992 ha crecido a 4.0 millones de kilogramos en 1995 y con respecto a Costa Rica, este país se ha mantenido sin mayores variaciones en su comportamiento.



## CUADRO No. VIII

**TASA DE CRECIMIENTO DEL COMERCIO INTRAPAISES DE  
MEXICO, CENTROAMERICA Y EL CARIBE EN EL MERCADO  
DEL ZAPALLO EN LOS ESTADOS UNIDOS**  
(Tasas en por ciento)

	1993		1994		1995		TASA PROM.1992-1995	
PAISES	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD (KG.)	VALOR (B)
<b>TOTAL</b>	11.1	37.3	7.9	-14.7	8.2	20.7	9.1	12.2
<b>N. América:</b>	7.2	36.6	11.2	-15.3	5.7	20.9	8.0	11.9
<b>México</b>								
<b>C. América:</b>	66.1	96.4	-21.1	-17.0	22.2	9.5	17.0	21.3
<b>Guatemala</b>	413.3	686.4	9.2	63.0	-97.7	-98.6	50.9	-43.3
<b>Honduras</b>	82	92.9	-36.8	-31.9	2.9	-16.9	5.8	3.0
<b>Nicaragua</b>	150.8	164.1	-57.3	-34.0	549.7	366.2	90.9	101.1
<b>Costa Rica</b>	55.0	94.9	-42.9	-41.3	21.9	21.4	2.5	11.5
<b>Panamá</b>	62.4	67.3	105.8	112.4	16.4	17.3	57.3	61.0
<b>Caribe:</b>	-2.1	-2.9	11.6	-4.7	17.9	41.9	8.8	9.5
<b>Jamaica</b>	-27.5	-20.6	4.3	-35.0	64.4	144.2	7.5	9
<b>R.Dominicana</b>	5.4	5.6	8.7	10.8	-10.4	-12.1	.9	.9
<b>T. y Tobago</b>	96.9	115.7	44.9	53.6	45.5	20.3	60.7	58.6
<b>Otros Países</b>	-3.5	-55.8	55.2	194.8	220.6	25.6	68.7	17.9

Fuente: Elaboración de la autora en base a cifras del Bureau of the Census.1995

Panamá, ha superado los niveles de crecimiento de Honduras y se mantiene casi paralelo al crecimiento del mercado de Costa Rica. En el área del Caribe: el país de mayor penetración, es la República Dominicana; sin embargo la tasa de crecimiento es casi estática siendo de 0.9% promedio anual y su nivel de participación tiende a ser decreciente, no obstante; muestra gran potencial por los niveles de producto que colocan, pero están por debajo de Centroamérica.

Para tener una visión de las proyecciones de las importaciones de los países que se han analizado, se elaboró por simple ecuación lineal para cada uno de estos países la siguiente predicción:

**c) Proyecciones del Mercado**

**CUADRO No. IX**

**PROYECCIONES DE LAS IMPORTACIONES DE ZAPALLO  
HASTA EL AÑO 2000 DE LOS PRINCIPALES PAÍSES  
PRODUCTORES AL MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS**

<b>Países</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b><u>Merc. Global: (miles de kg.)</u></b>	147,022.6	157,351.9	167,681.4	178,010.8	188,340.1
Costa Rica	4,261.1	4,081.1	3,901.1	3,721.2	3,541.3
Panamá	5,211.2	6,280.7	7,350.2	8,419.7	9,489.2
R. Dominicana	1,901.2	1,932.1	1,962.2	1,992.4	2,022.6
Jamaica	1,346.4	1,437.9	1,529.5	1,621.1	1,712.6
Honduras	2,669.4	2,643.5	2,617.6	2,591.8	2,565.9
<b><u>Países</u></b>	<b><u>1996</u></b>	<b><u>1997</u></b>	<b><u>1998</u></b>	<b><u>1999</u></b>	<b><u>2000</u></b>
<b><u>Merc. Global: (miles dólares)</u></b>	106,449	113,823	121,197	128,570	135,944
Costa Rica	2,212.5	2266.8	2,321.1	2,375.4	2,429.7
Panamá	841.5	910.8	980.1	1,049.4	1,118.7
R. Dominicana	753.5	766.9	780.3	793.7	807.1
Jamaica	947.5	994.6	1,041.7	1,088.8	1,135.9
Honduras	964.1	988.1	1,012.0	1,036.0	1,060.0

**Fuente:** Elaboración de la autora en base a cifras del Bureau of the Census. Estados Unidos. 1995.

La evolución de la demanda por importaciones de los Estados Unidos, en los últimos años, nos indican que este mercado estará creciendo

a un ritmo de 5% anual tanto en cantidades importadas como en el valor de las mismas.

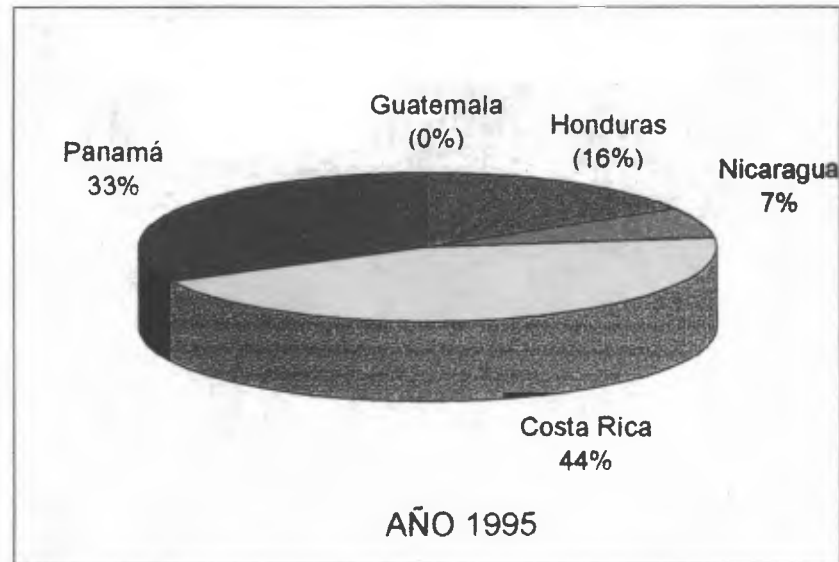
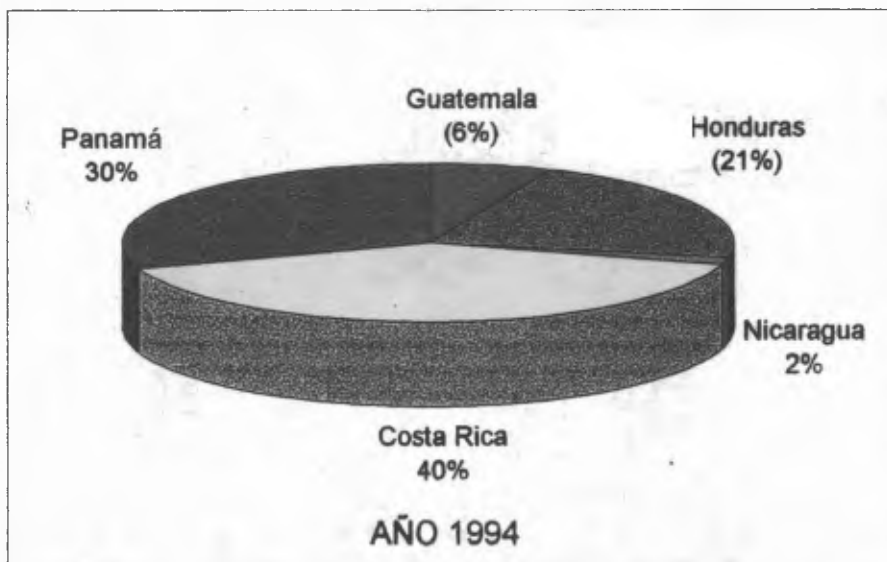
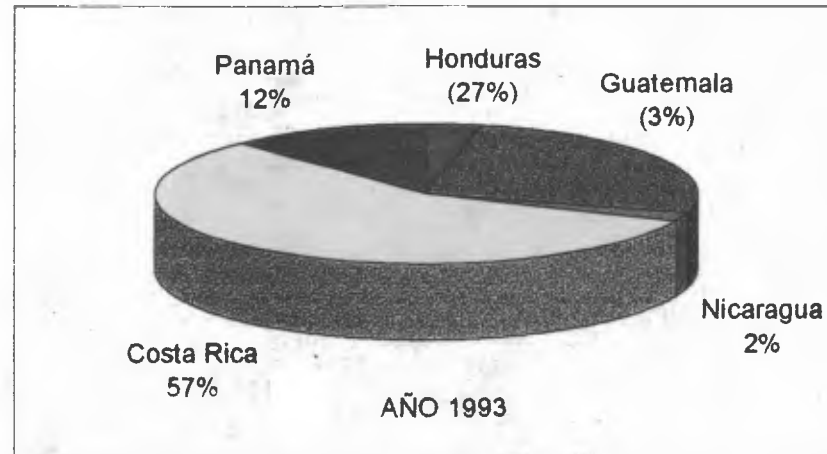
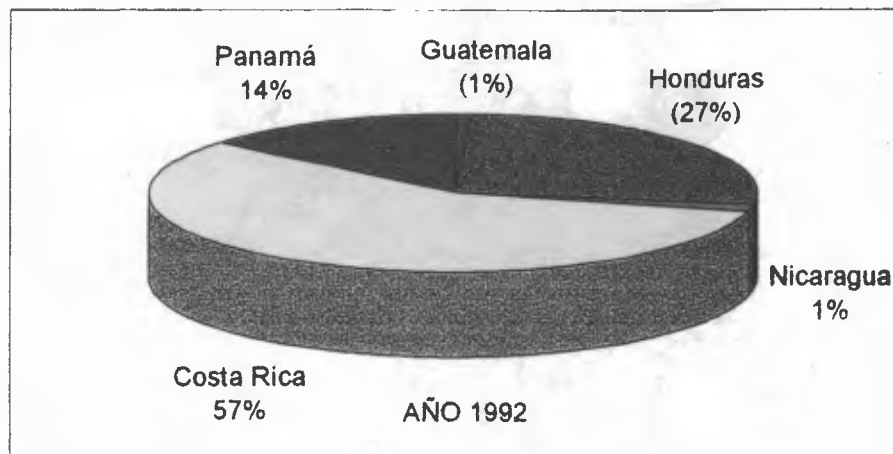
Dado el comportamiento que ha reflejado Centroamerica en función de las cantidades provenientes de Panamá, se vislumbran proyecciones de crecimiento más elevadas para este país, en relación a sus competidores. Se prevé que crecerá en cantidad y valor por encima del promedio de crecimiento del mercado a un nivel de 2.7% y 6% en cantidad y valor importado respectivamente.

Por otro lado, las exportaciones de Costa Rica disminuirán en 3.6% anual mientras que el valor de las mismas crecerán a un ritmo de 2% anual.

Honduras, reflejará un comportamiento parecido al de Costa Rica pero con un descenso inferior a este país en 0.8% y en valor crecerá al 2%.

En resumen, Panamá y los países caribeños perfilan crecimientos mayores en este mercado (fig. 4c).

**NIVEL DE PARTICIPACION DE LOS PAISES CENTROAMERICANOS PRODUCTORES DE ZAPALLO  
EN EL MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS  
AÑOS 1992-1995**



Fuente: Elaboración propia en base al Bureau of the Census. USDA.

**CAPITULO VI**  
**MEZCLA DE MERCADEO MARKETING MIX**

## 1. Estructura comercializadora para la exportación

Para el análisis de la estructura comercializadora para la exportación del Zapallo se hará uso del concepto de marketing mix tomando en consideración el ejercicio de las cuatro "P" fundamentales:

Producto	Precio	Plaza	Promoción
----------	--------	-------	-----------

### a) Análisis del Producto

Tomando en consideración el significado comercial se define un producto como:

*"cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, o su consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad" (kotler, 1994)*

El zapallo es un producto de consumo y de características perecederas en el corto plazo. Por ser un bien biológico, hay que tomar en cuenta características distintas a otros tipos de productos o bienes.

Debido a la facilidad en su manejo permite un nivel de riesgo menor, de allí que cobra importancia los conceptos de calidad y empaque en estos tipos de productos vivos; en las que hemos de fijar nuestra atención; ya que es lo que va a sumar confiabilidad, facilidad de operación, durabilidad y otros atributos valiosos del producto como la

calidad, que en definitiva, es el conjunto de características que le otorgan valor comercial.

El zapallo es un producto agrícola y como tal el sistema de mercadeo es totalmente diferente, a otros tipos de productos o bienes no agrícolas.

Para estos productos hay métodos especiales de mercadeo; así vemos que por ejemplo; la función de publicidad y promoción con alguna que otra excepción no alcanzan los niveles de inversión que utilizan otros productos que entran a los canales de mercadeo o comercialización.

Una de las razones es que estos productos tienden a ser generalmente homogéneos diferenciándose sólo por la calidad de su variedad.

Por eso, la calidad adecuada, homogénea y suministro constante son factores apreciados en su comercialización y con el tiempo, contribuyen al desarrollo y posicionamiento del prestigio en el mercado de destino. Esto implica una serie de exigencias comerciales como :

- . Fitosanidad es decir productos sanos y saludables
- . Limpios de residuos de agroquímicos
- . Excelente calidad dispuestas por el comprador o establecidas de acuerdo a normas o estándares.
- . Buena presencia (los envases y embalajes) de manera que sean atractivos y fáciles de adquirir, manipular y consumir.

En el mercado internacional, como antes lo hemos expuesto se toma muy en cuenta los hábitos de consumo, la cultura, entre otros; que en la mayoría de los casos son diferentes a las del país exportador. Por

lo tanto los productos deben cumplir con las exigencias de los consumidores metas.

Este producto forma parte de la familia de las *Cucurbitáceas*, las cuales son un grupo de vegetales que habita principalmente en las regiones tropicales del mundo. De acuerdo con la clasificación más reciente, dentro de esta familia se incluyen 118 géneros y más o menos 825 especies.

Este grupo se caracteriza por su hábito rastrero o trepador; posee zarcillos, flores unisexuales y tiene la particularidad que por su misma estructura se pueden desarrollar las más diversas e interesantes formas de sus frutos.

Varias especies cultivadas y numerosas especies silvestres son parte fundamental de la dieta y otros aspectos de la vida humana en todo el mundo.

Dentro de este contexto, los géneros nativos de América más importantes de esta familia son: *Cucúrbita* con cinco especies cultivadas (*C. Argyrosperma* Huber, *C. Ficifolia* Bouyché, *C. Máxima* Duch, *C. Moschata*, *C. Pepo* L.)

#### **b) Identificación Comercial del Producto.**

##### **Características del producto:**

**Nombre común:** Zapallo

**Nombre científico:** Cucúrbita Moschata o Cucúrbita Pepo

**Variedades:** Permite clasificar al producto y ayuda al especialista en mercadeo a relacionarse con las características fenotípicas. En el caso



del zapallo, por ejemplo en Panamá se tiene una gama bastante amplia de especies criollas que por mucho tiempo se cultivan, sin embargo no entran a la cadena de comercialización externa (zapallo rico es producto del cruce de variedad papaya de origen chino con la línea criolla C5).

La variedad comercial para la exportación tiene certificación por parte del Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá. La variedad zapallo "Papa", híbrido que se logro a partir de una línea criolla C5 con una variedad que se trajo de Miami. (Fig.5)

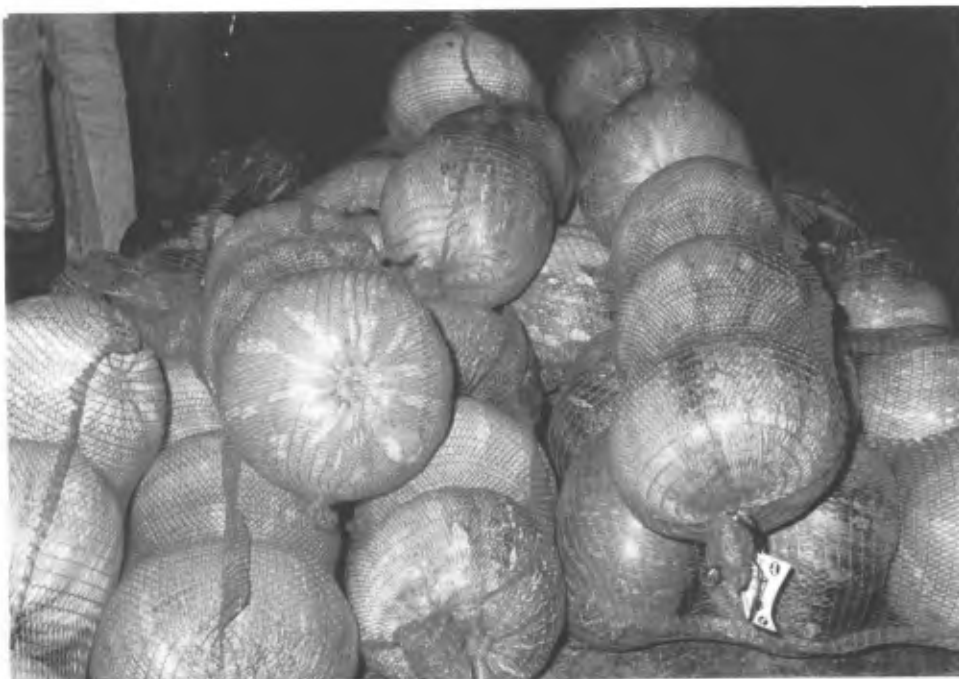
Estos cruces se han desarrollado en la región de Azuero, por lo que es factible su cultivo en áreas con condiciones agroclimáticas similares a esta zona, podríamos decir la región conocida como el Arco Seco de Panamá: Azuero, Coclé y parte de la provincia de Panamá.

#### Características Generales:

Floración	40 a 45 días
Cosecha	80 a 85 días
Producción por planta	15 kg./30 lbs
Tipo de fruto	semi-redondo
Tamaño promedio	18 cm. de diámetro x 14 cm. de altura
Peso promedio	3kg/6 lbs
Color del fruto	Verde con manchas blancas en el exterior, pulpa amarillo intenso
Textura de la pulpa	fina

En el mercado de los Estados Unidos se cotiza una variedad muy grande de especies de las familias de las *Cucúrbita Pepo*, que en la mayoría de los casos son producidas en Estados Unidos, México, donde existe la facilidad del clima templado.

**FIGURA 5**



**Aspectos Frutos del Zapallo de Exportación**

El Zapallo que se exporta a Miami tiene que ser fresco, en sacos de 50 libras. El color del fruto es según la variedad. El híbrido Papa que se muestra, por lo general es semi-redondo, liso, sin deformaciones, ni arrugas, de color amarillento brillante.

Así, vemos que se dan los squash o calabacitas de verano; tales como las variedades de cáscara suave tales como las Yellow Straightneck, Yellow Crookneck, White Scallop, Zucchini, Sunburst, Spaghetti las cuales no son sembradas a escala comercial en Panamá.

El otro grupo de Cucurbitáceas comercialmente la constituyen aquellas variedades o squash, o calabacitas de invierno las cuales son variedades de cáscara dura, como las Acorn o Table Queen, Turban, Delicata, Butternuck, Golden Nugget, entre otros. La ***Cucúrbita Máxima*** o aquellas calabazas conocidas en los Estados Unidos como Pumpkins, los cuales se producen en períodos de fiestas de octubre, utilizadas en su gran parte para decorados de fiesta, dulces y también la ***Cucúrbita Moschata*** que son todas aquellas calabazas de cáscaras duras de color intenso amarillo. El zapallo de esta variedad generalmente es de calidad No.1.

El género o especie es bien conocido por sus especies cultivadas. En los países de habla hispana son comúnmente conocidas con nombres como "calabazas", "zapallos" o nombres procedentes de lenguas indígenas mientras que en los países anglosajones se les denomina "squashes", "pumpkins", o "goourds".

Los frutos inmaduros y maduros y las semillas de las especies cultivadas de este género han tenido y tienen gran importancia alimenticia en una gran parte del mundo. Además, en muchas regiones de Latinoamérica, las flores y algunas partes vegetativas (ejemplo, las puntas tiernas de los tallos o "guías"), también son apreciadas como verduras (Saade, 1994).

### **c) Atributos convencionales de calidad**

Los pedidos en los Estados Unidos se empacan de acuerdo al peso que requieran los distribuidores, aunque no hay que perder de vista que la estandarización es decir, la homogenización en los productos es una norma muy importante en este mercado.

Por ejemplo: las variedades de verano pueden llegar en sacos o cajas de 42 libras, 35 libras, 30 libras, 26 libras, 21 libras, y 10 libras, empacadas en canastas o cajas de cartón, pero todas las empacadas tienen que ser del mismo peso y variedad.

Las variedades de invierno se exportan en sacos de 50 libras o cajas de madera, 40 y 35 libras en cajas o canastas de madera. En términos de calidad, para ambas variedades de invierno y verano, se valora la calidad:

.U.S. No.1

.U.S. No.2

Las calabazas de invierno, por ser de una naturaleza externa muy dura, resulta muchas veces difícil determinar la calidad del producto.

Sin embargo, el peso y la relación de su tamaño, es en este mercado un indicador. Así, una calabaza de invierno con un peso liviano significa probablemente que puede estar fibroso, duro o seco y su corteza debe estar dura y sin brillo.

Los indicadores de una buena calidad son: el color de la pulpa al corte amarillo-naranja, firme, libre de daños y brillo.

En Panamá, se tienen normas generales que son establecidas para los diferentes productos agrícolas que se importan desde los Estados Unidos de América, entre las que se incluyen zapallos:

**Frutos maduros, bien formados, libres de pudrición y de daños ocasionados por suciedad, mancha de Afido o Tizón, golpes, rajaduras, piel quebrada, enfermedad originada por exceso de sol o quemadura, granizo, humedad, insectos o daños causados por otros medios.**

#### **d) Condiciones generales del cultivo del zapallo en Panamá**

Para que el cultivo tenga rendimientos óptimos comerciales, deben utilizarse suelos de una fertilidad media a alta, con buenos drenajes, franco arenosos y arcillosos y de tipo aluvial. No pueden ser terrenos de alta acidez, ni donde exista mucha acumulación de agua.

El zapallo es un producto de fácil cultivo, y es de tipo rotativo, es decir, se pueden obtener cosechas cada tres meses. Cuando el producto se cultivaba para el consumo doméstico se utilizaban variedades nativas o propias del medio, por lo cual era difícil disponer de zapallos durante todo el año. Hoy día, debido a la ampliación del mercado y por el adelanto tecnológico en el uso de variedades mejoradas y semillas híbridas logradas con el cruce de semillas de mejor calidad en rendimiento y adaptabilidad, y con la aplicación del riego en verano, se han logrado desarrollar variedades que producen frutos en todas las épocas del año.

#### Condiciones climáticas:

**Temperatura:** Las áreas con climas de temperatura entre 18° a 35° son las más aptas para este cultivo. Las tierras más bien bajas por arriba de 600 metros sobre el nivel del mar no son recomendables.

**Precipitación:** El nivel de lluvias aptas para el desarrollo de plantaciones comerciales debe estar entre 1,500 y 2,500 milímetros de lluvias anuales.

Este factor depende mucho de las variedades mejoradas que pueden ser sembradas en cualquier época del año.

Por ello, es que en invierno, la Península de Azuero ofrece ventajas para el desarrollo económico del cultivo.

Los rendimientos aunque se estimen en promedio actualmente en 450 quintales por hectárea, hay productores en Azuero que pueden lograr niveles de rendimiento mucho más altos por hectárea, que es lo que hace en gran parte que el cultivo sea hoy día una actividad rentable. Con un rendimiento promedio del 80% exportable por hectárea.

#### **d.1) Disponibilidad de la Semilla de Zapallo**

La semilla certificada clasificada como de calidad germinativa, debe ser adquirida (Semilla Papa) o analizada por el Instituto de Investigaciones Agropecuarias. (Fig 6a,b).

También puede ser adquirida bajo compra en el extranjero previo permiso de autorización dado por esta Institución en referencia y el aval de Sanidad Vegetal previa su entrada al país.

**FIGURA. 6a**



**FIGURA.6b**



**Fig. 6a. Parcela de Investigación para propagación.**  
Campo de cultivo Zapallo híbrido Papa, en la Finca experimental gubernamental en el Ejido de Los Santos.

**Fig. 6b Demostración de parcela de experimentación con frutos.**  
La propagación del Zapallo se da por medio de semillas, sembradas directamente en las parcelas de cultivo, en surcos a dos metros entre plantas y seis metros en hileras.

Hoy día las empresas pueden importar la semilla de empresas cultivadoras que venden semilla certificada en los Estados Unidos siempre y cuando cumplan con los requisitos de entrada al país que se resumen en:

.La empresa debe **tener Certificado de importador/expendedor de semillas**, otorgado por el Comité Nacional de Semilla.

.Solicitud de **Permiso de importación al Comité Nacional de Semilla** (papel sellado y membreteado, tres copias).

.Solicitud de **Permiso previo de importación para insumos agropecuarios** del IDIAP (tres copias).

. Los tres documentos son llenados y llevados al IDIAP, para sellar y certificar, mediante número de importación, a través del Comité Nacional de Semilla.

. Cuarentena Agropecuaria del MIDA, expide el **Certificado de Importación**.

Procesos para la liquidación de aduana:

. **La certificación de importación** (tres copias), se adjunta el **formulario de Liquidación de Aduana**, es decir la Liquidación Unificada de Aduanas de la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda y Tesoro, **el Certificado fitosanitario del país donde procede la semilla, la factura comercial y el paz y salvo nacional del solicitante.**



Se cancela el costo de importación de la semilla en el Banco Nacional de Panamá con el **formulario Declaración liquidación Unificada de Aduanas**.

. El IDIAP, Comité Nacional de Semilla, Cuarentena Agropecuaria y la Dirección de Aduanas que finalmente libera la semilla al importador.

.Se hace entrega de copia al Comité Nacional de Semilla de la Declaración Unificada de Aduana y de la factura comercial.

Como ya lo habíamos expresado las semillas de cucurbitáceas importadas están condicionadas a un análisis de laboratorio por parte de la Dirección de Sanidad Vegetal, para evitar que traigan bacterias dañinas.

#### **d.2) Oferta Exportable**

No es fácil en un mercado en formación como son los productos no tradicionales, determinar la oferta exportable y sobre todo por el nivel de desagregación de la oferta.

Sin embargo, el zapallo es un de los productos que pese a ello, viene mostrando un nivel de crecimiento concentrado desde 1990, tal como se observa. (cuadro No. X)

**CUADRO No. X****ESTIMACION DE LA OFERTA EXPORTABLE  
(en quintales)**

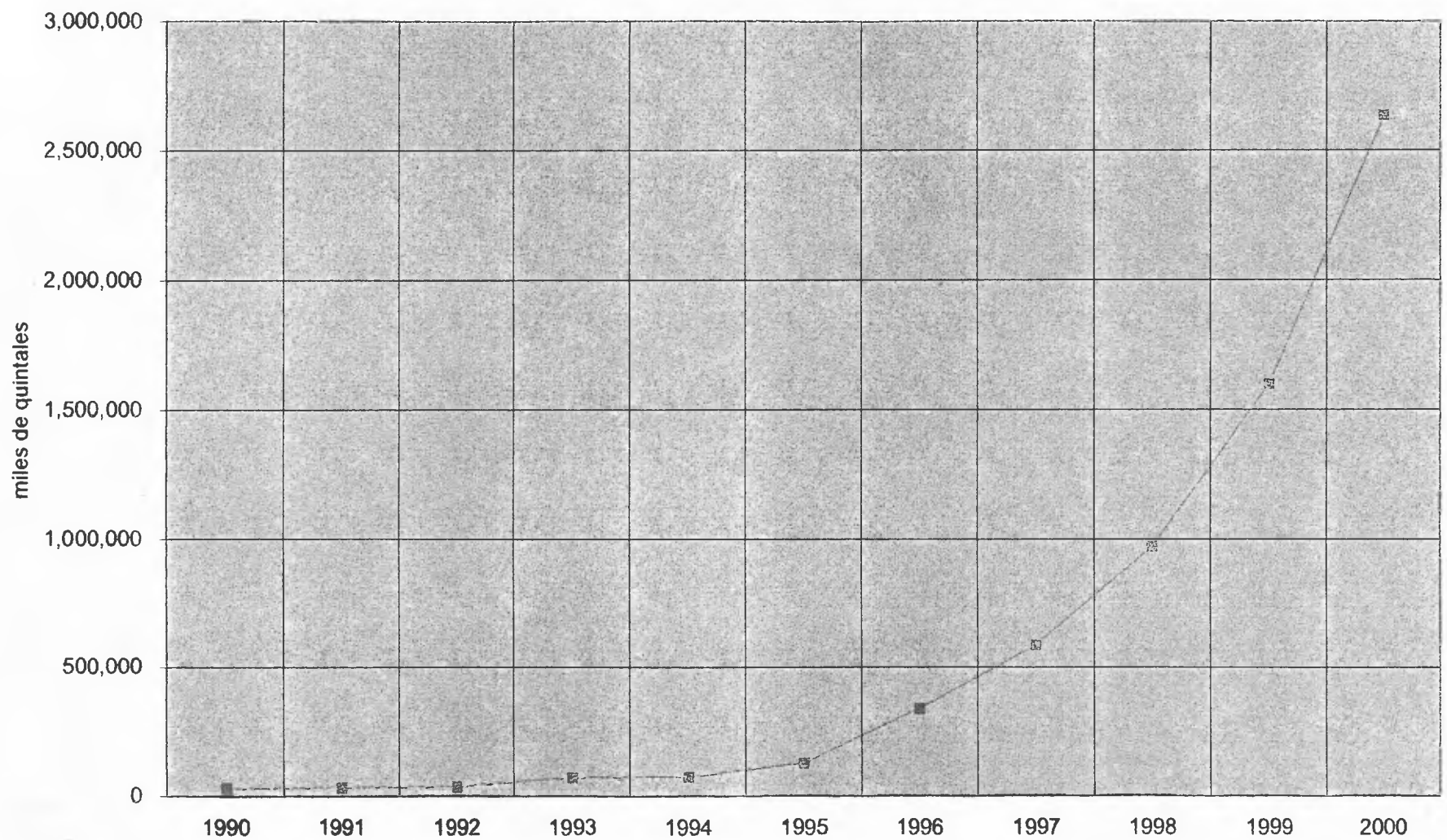
<b>Año</b>	<b>Oferta exportable</b>
1990	27,444
1991	31,606
1992	33,756
1993	69,719
1994	71,817
1995	125,449
1996	355,530
1997	586,625
1998	967,931
1999	1,597,086
2000	2,635,192

Fuente: Estimación de la autora en base a cifras de las exportaciones. Dirección Nacional de Comercio Exterior. Dirección Nacional de Estadística y Censo. Contraloría General de República. 1995.

Entre 1990 y 1996 la producción con destino al mercado externo tuvo un crecimiento del 65%, lo cual representa solamente el 60% de lo que se produce en el país, ya que el restante 40% se estima para el consumo los canales internos de comercialización.

De seguir creciendo a este ritmo, la producción exportable al año 2000 podría estimarse un nivel de 2.6 millones quintales. (fig. 7)

**FIGURA No.7**  
**ESTIMACION DE LA OFERTA EXPORTABLE**



Fuente: Estimación propia en base al crecimiento de la producción exportada  
Dirección Nacional de Comercio Exterior

Vale señalar que la oferta exportable de Panamá, pudiera ser mayor, si se lograra una mayor integración empresarial de los productores en vías de un programa nacional de exportación.

## **2. Análisis de los Precios**

### **a) Comportamiento de los Precios en el Mercado de los Estados Unidos.**

Dado que Miami es el mercado norteamericano más grande donde se cotiza este producto, hemos considerado conveniente, analizar el comportamiento estacional de los precios, durante el período comprendido entre 1992 y 1995 trimestralmente, para poder determinar con más precisión los meses en que por efecto de las variaciones estacionales, el mercado es favorable en términos de precios máximos y mínimos.

Para ello, se ha recopilado una serie de precios mensuales, resumidos en trimestres anuales. (Cuadro No .XI y No .XII)

**CUADRO No. XI**

**PRECIOS MINIMOS Y MAXIMOS DEL ZAPALLO EN EL  
MERCADO DE MIAMI 1992 -1995  
(Saco de 50 libras)**

<b>AÑOS</b>	<b>1992</b>		<b>1993</b>		<b>1994</b>		<b>1995</b>	
<b>Mes/Dia</b>	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>min</b>	<b>max</b>
Enero 5	8.00	8.50	8.00	8.50	10.50	12.00	8.00	9.50
Enero 12	8.00	8.50	8.00	8.50	11.00	12.00	8.50	9.50
Enero 20	8.00	8.50	7.50	8.50	11.00	12.00	8.50	9.50
Enero 26	8.00	8.50	7.50	8.50	11.00	12.00	8.50	9.50
Febrero 2	8.00	9.00	8.00	9.00	12.50	14.00	8.50	9.50
Febrero 9	8.00	9.00	7.75	8.50	13.00	14.00	8.50	9.50
Febrero 15	7.00	8.00	7.50	8.50	13.00	14.00	8.50	9.50
Febrero 22	7.00	8.00	7.50	8.50	13.00	14.00	8.00	8.50
Marzo 1	8.00	8.00	7.00	8.00	12.00	14.00	8.00	9.00
Marzo 9	7.00	8.00	7.00	8.00	13.00	15.00	8.00	8.50
Marzo 15	7.00	8.00	7.00	8.00	12.00	14.00	8.00	8.50
Marzo 22	8.00	9.00	7.00	8.00	12.00	13.00	8.00	8.50
I trimestre	7.67	8.42	7.48	8.38	12.00	13.33	8.25	9.13
Abril 1	9.00	10.00	7.00	8.00	6.00	8.00	8.00	9.00
Abril 9	9.00	10.00	7.00	8.00	6.00	8.00	8.00	9.00
Abril 19	8.50	9.00	7.00	8.00	6.00	8.00	8.00	9.00
Abril 22	8.50	9.00	7.50	8.00	6.00	8.00	5.50	7.00
Mayo 1	8.50	9.00	7.50	8.00	5.00	6.00	5.50	7.00
Mayo 9	9.00	10.00	7.50	8.50	5.00	6.00	5.50	7.00
Mayo 19	10.00	10.50	7.50	8.00	5.00	6.00	5.50	7.00
Mayo 22	10.00	10.50	7.50	8.00	5.00	6.00	5.00	6.00
Junio 1	10.00	12.00	7.50	8.00	5.00	6.00	5.00	6.00
Junio 9	10.00	12.00	7.50	8.00	5.00	6.00	7.00	8.00
Junio 19	10.00	12.00	7.50	8.00	5.00	6.00	7.00	8.00
Junio 22	10.00	12.00	7.00	8.00	5.00	6.00	7.00	8.00
II trimestre	9.38	10.50	7.33	8.04	5.33	6.67	6.42	7.58
Julio 1	10.00	12.00	7.50	8.00	5.00	6.00	7.00	8.00
Julio 9	10.00	12.00	7.50	8.00	6.00	6.50	7.00	8.00
Julio 19	10.00	12.00	7.00	8.00	6.00	6.50	8.50	9.50
Julio 26	10.00	12.00	7.00	8.00	7.00	8.00	8.50	9.50
Agosto 1	10.00	12.00	7.50	8.50	7.00	8.00	10.00	12.00

Agosto 9	10.00	12.00	7.50	8.50	7.00	8.00	11.00	12.00
Agosto 19	10.00	11.00	7.00	8.00	7.00	8.00	9.50	11.00
Agosto 26	10.00	11.00	7.00	8.00	7.00	8.00	7.50	9.00
Septiembre 2	10.00	11.00	7.00	8.00	7.00	8.00	7.50	8.50
Septiembre 9	10.00	11.00	7.00	8.00	6.50	8.50	7.50	8.50
Septiembre 19	10.00	11.00	6.00	7.50	6.50	8.50	7.50	8.50
Septiembre 26	9.00	10.50	6.00	7.50	6.50	8.50	7.00	8.00
III trimestre	9.92	11.46	7.00	8.00	6.54	7.71	8.21	9.38
Octubre 1	9.00	10.00	7.00	8.00	6.50	8.50	7.00	8.00
Octubre 9	9.00	10.00	7.00	8.00	6.50	8.00	7.00	8.50
Octubre 19	9.00	10.00	8.00	8.50	6.50	8.00	8.00	8.50
Octubre 26	9.00	10.00	8.00	9.00	6.50	8.00	7.00	8.00
Noviembre 1	9.50	10.00	8.00	9.00	7.50	8.50	7.00	7.50
Noviembre 9	9.00	10.00	8.00	9.00	7.50	8.50	7.00	8.00
Noviembre 19	9.00	10.00	9.00	10.00	8.00	9.00	7.00	8.00
Noviembre 26	9.00	10.00	9.00	10.00	9.00	10.00	8.00	9.50
Diciembre 1	9.00	9.50	9.00	10.00	9.00	10.00	8.00	9.50
Diciembre 9	9.00	9.50	9.00	10.00	9.00	10.00	8.00	9.00
Diciembre 19	9.00	9.50	9.00	11.00	8.50	10.00	8.50	9.50
Diciembre 26	9.00	10.00	9.00	11.00	8.50	10.00	9.00	10.00
IV trimestre	9.04	9.88	8.33	9.46	7.75	9.04	7.63	8.67

Fuente: Elaboración de la autora en base a cifras del Marketing Caribbean  
Basin Fruits and Vegetables. USDA. 1992-1995

**CUADRO No. XII**

**ESTACIONALIDAD DE LOS PRECIOS MINIMOS Y  
MAXIMOS DEL ZAPALLO EN EL MERCADO DE MIAMI  
1992-1995**

<b>Precios trimestrales (sacos de 50 libras)</b>					
<b>Año</b>	<b>1er. trimestre</b>	<b>2do. trimestre</b>	<b>3er. trimestre</b>	<b>4to trimestre</b>	<b>Promedio trimestral</b>
<b>Precios Mínimos</b>	<b>8.85</b>	<b>7.12</b>	<b>7.92</b>	<b>8.19</b>	<b>8.02</b>
<b>1992</b>	<b>7.67</b>	<b>9.38</b>	<b>9.92</b>	<b>9.04</b>	<b>9.00</b>
<b>1993</b>	<b>7.48</b>	<b>7.33</b>	<b>7.00</b>	<b>8.33</b>	<b>7.54</b>
<b>1994</b>	<b>12.00</b>	<b>5.33</b>	<b>6.54</b>	<b>7.75</b>	<b>7.91</b>
<b>1995</b>	<b>8.25</b>	<b>6.42</b>	<b>8.21</b>	<b>7.63</b>	<b>7.63</b>
<b>Precios Máximos</b>	<b>9.26</b>	<b>8.20</b>	<b>9.14</b>	<b>9.26</b>	<b>8.97</b>
<b>1992</b>	<b>8.42</b>	<b>10.50</b>	<b>11.46</b>	<b>9.88</b>	<b>10.07</b>
<b>1993</b>	<b>8.38</b>	<b>8.04</b>	<b>8.00</b>	<b>9.46</b>	<b>8.47</b>
<b>1994</b>	<b>12.00</b>	<b>6.67</b>	<b>7.71</b>	<b>9.04</b>	<b>8.86</b>
<b>1995</b>	<b>8.25</b>	<b>7.58</b>	<b>9.38</b>	<b>8.67</b>	<b>8.47</b>

Fuente: Marketing Caribbean Basin Fruits and Vegetables. USDA. 1992-1995

Los precios como puede apreciarse en este mercado, tienden a ser más altos durante los primeros trimestres del año, siendo el precio mínimo 7.48 y el precio máximo 12.00 dólares por saco de 50 libras.

Los precios más bajos promedios trimestrales se presentan en los segundos trimestres el precio mínimo en 5.33 y el máximo en 10.50 dólares por saco de 50 libras.

Es interesante, anotar que los precios trimestrales están indistintamente, tanto por arriba como por debajo del precio promedio anual del mercado, lo cual depende como lo hemos visto anteriormente por las cantidades que entran a este mercado en las diferentes estaciones.

Para Panamá, los embarques que logremos colocar en épocas de oferta reducida o contra-oferta obviamente serán de mayor ventaja en precios, siempre y cuando el mercado no este saturado por otras exportaciones provenientes de otros países.

Así, podemos anotar que en 1995 en los meses de octubre y noviembre, los embarques colocados en Florida crecieron a un nivel que duplicaron la oferta lo cual mantuvo un precio de mercado estable sin crecimiento importante entre los 8.50 y 9.50 dólares por saco. (USDA-CBI 1995).

Esto significa que en el mercado del zapallo o calabaza rigen las leyes de la oferta y la demanda y es por ello, que casi siempre vamos a observar que hay una relación inversa entre precios y cantidades en este mercado. Cuando la oferta crece más aceleradamente que la demanda observamos precios más bajos y viceversa.

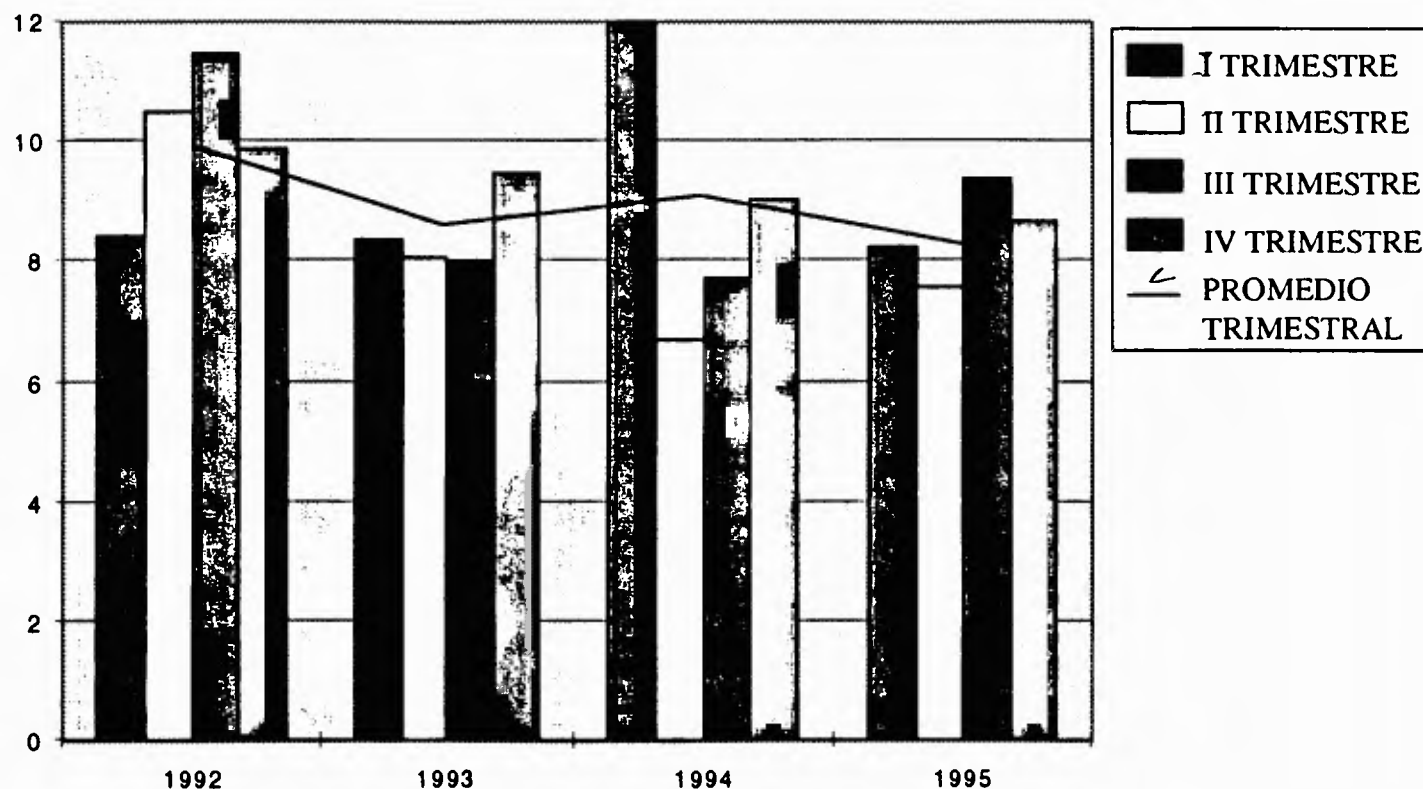
Se puede concluir que los precios más beneficiosos se logran entre enero y marzo y que en promedio del período analizado, en el primer trimestre se pueden lograr precios mínimos de 8.85 dólares y 9.26 dólares promedio máximo por saco de 50 libras. Del mismo modo, aplicando el mismo análisis los precios promedios en los segundos trimestres, se reflejan precios mínimos de 7.92 y máximos de 8.20 dólares por saco de 50 libras. (Fig.8)

Es importante, señalar que el Zapallo, no sólo se cotiza en el mercado de Miami, ya que existen otros mercados en los Estados Unidos muy interesantes para este producto. Al respecto, se tienen precios mínimos y máximos obtenidos en mercados como: New York, Chicago, Boston y Philadelphia, todos situados al Este del país y son



## FIGURA N° 8

### ESTACIONALIDAD DE LOS PRECIOS MAXIMOS DEL ZAPALLO EN EL MERCADO DE MIAMI



**Fuente:** En base a datos del Instituto de  
Mercadeo Agropecuario. 1995.

los Estados en donde se localiza el mayor número de etnias poblacionales consumidoras de estas cucurbitáceas.

En cuanto a la competitividad en precios, se puede concluir que existe una mayor preferencia por el zapallo jamaicano en el mercado de New York donde este producto es cotizado como de alta calidad.

Por su lado, Costa Rica ha logrado el desarrollo de variedades jamaicanas, las cuales pueden ser consideradas como estrategias de penetración de mercado.

Para los países que forman parte de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, la relación de precios tiende a ser más uniforme debido al trato preferencial a que se acogen al formar parte de esta ley comercial.

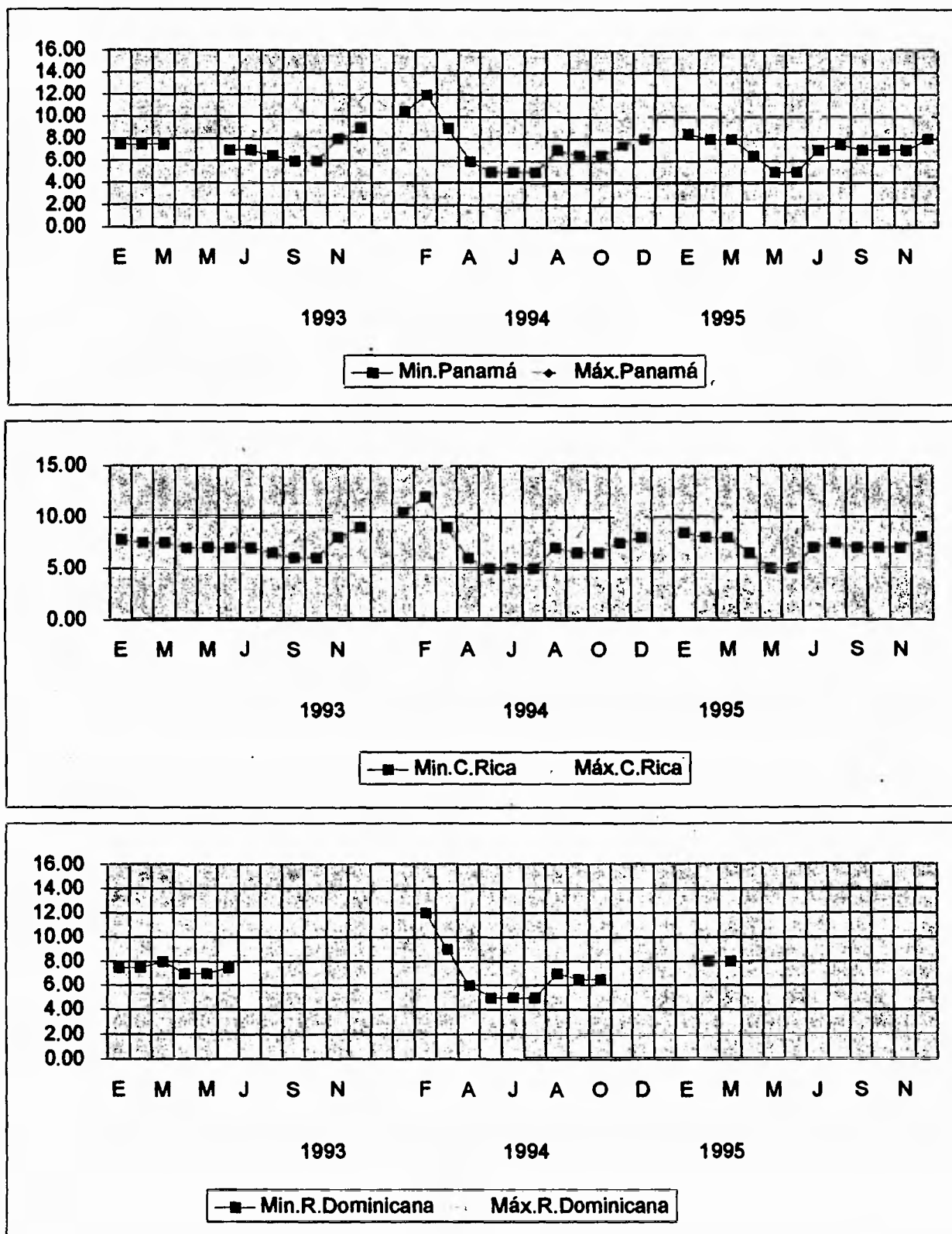
Tomando en consideración la oferta de Costa Rica y Panamá, nos indican que los meses de diciembre, enero, febrero y marzo son los meses en que los precios tienen la tendencia al alza más pronunciada entre los \$ 12.00 y \$15.00 por saco de 50 libras, por lo que es buena época para exportar al mercado de Miami.

Los otros mercados como New York, Boston y Philadelphia presentan un cuadro similar en estos meses y los precios incluso tienden a mostrar mayores niveles, pero hay que señalar que en los mismos se refleja la elevación del costo adicional de transporte al ser Estados más lejanos que el de Miami. Ubicados más al norte, además que también se agrega el déficit mayor en estos mercados ya que se esta en pleno invierno, lo cual afecta significativamente la demanda en estos mercados.

En este sentido, existe en este mercado una relación inversa entre precios y cantidades que entran a este mercado. (Fig. 9a,b,c)

FIGURA No.9a

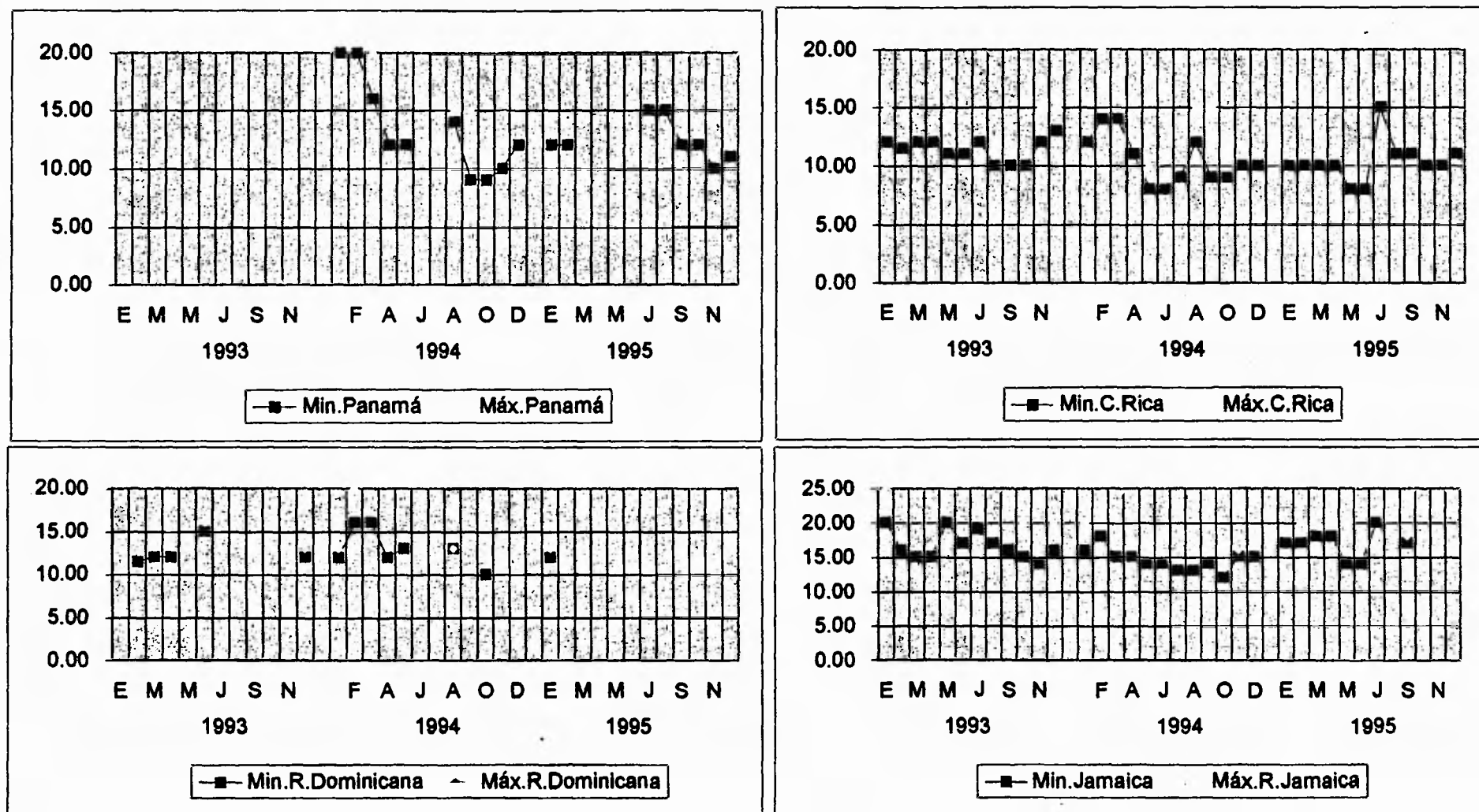
PRECIOS MINIMOS Y MAXIMOS EN EL MERCADO DE MIAMI  
PARA EL ZAPALLO PROCEDENTE DE PANAMA, COSTA RICA  
Y REP. DOMINICANA DURANTE EL PERIODO 1993-1995  
(US\$ por sacos de 50 libras)



Fuente: Marketing Caribbean Basin, Fruits and Vegetables. USDA.

FIGURA No. 9b

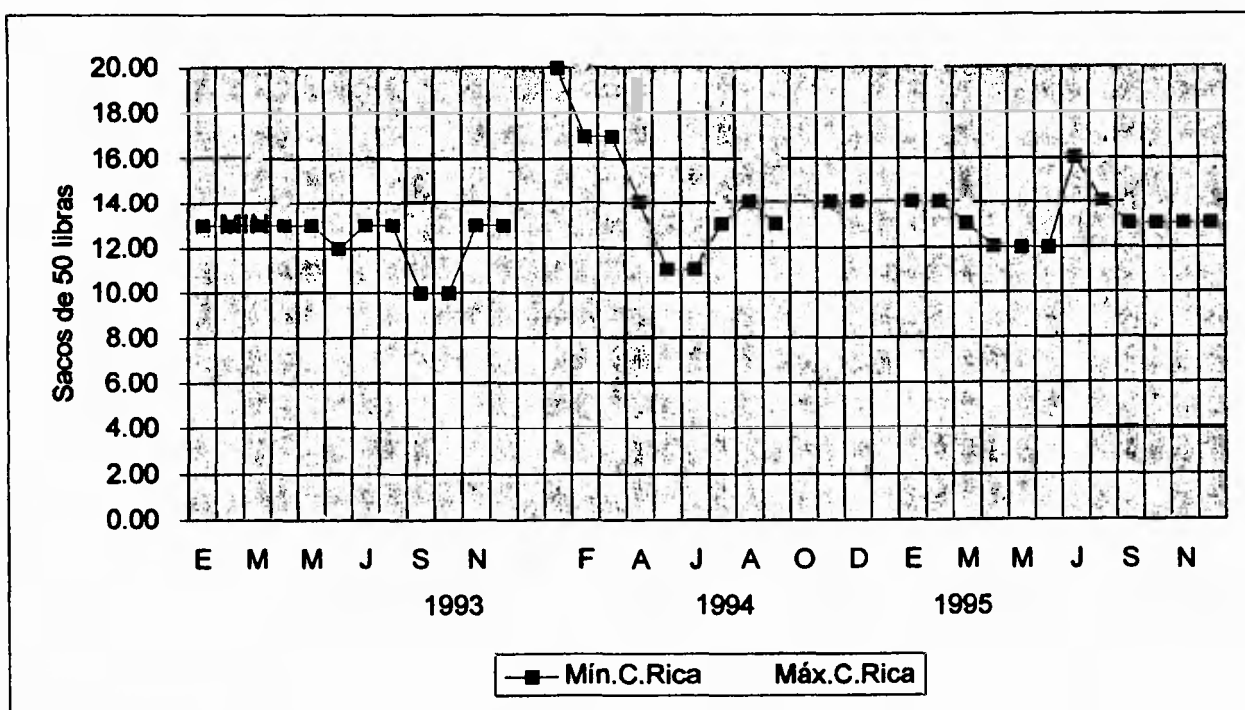
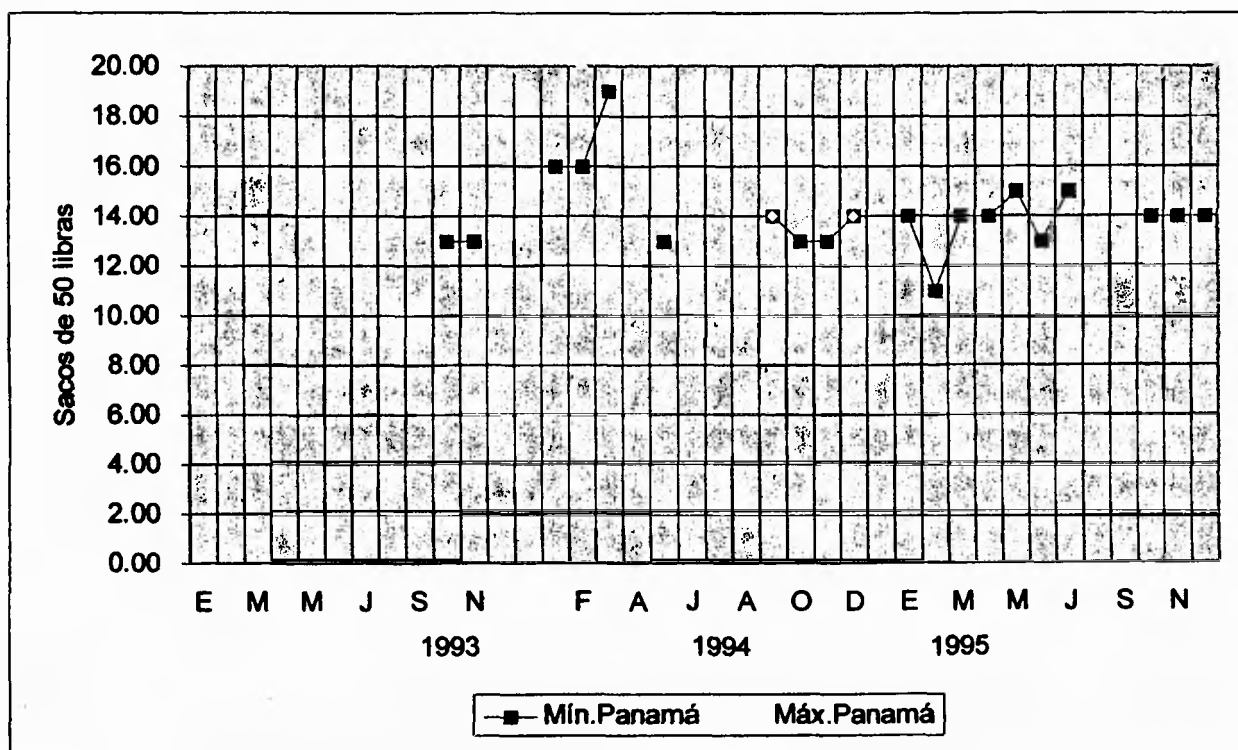
PRECIOS MINIMOS Y MAXIMOS EN EL MERCADO DE NEW YORK PARA EL  
ZAPALLO PROCEDENTE DE PANAMA, COSTA RICA, REP. DOMINICANA Y JAMAICA  
DURANTE EL PERIODO 1993-1995  
(EN US\$ POR SACO DE 50 LIBRAS)



Fuente: Marketing Caribbean Basin, Fruits and Vegetables. USDA.

FIGURA No. 9c

PRECIOS MINIMOS Y MAXIMOS EN EL MERCADO DE BOSTON  
PARA EL ZAPALLO PROCEDENTE DE PANAMA Y COSTA RICA  
DURANTE EL PERIODO 1993-1995  
(US\$ por saco de 50 libras)



### **b) Precios Nacionales del Zapallo en Panamá**

Para analizar la situación de los precios internos del Zapallo hemos seleccionado el Mercado Agrícola Central en la ciudad de Panamá por ser el mayor centro de mercadeo de productos agrícolas frescos.

Los precios en este mercado de referencia, siguen las pautas de la libre oferta y demanda, es decir no hay precios ni cantidades bajo ningún tipo de regulación.

A este mercado mayorista acuden todo tipo de agentes tanto productores como intermediarios comercializadores indistintamente; y llega zapallo tanto de las provincias de Los Santos, Herrera y Panamá durante todo el año, por lo que el producto esta disponible siempre y en función de la oferta.

Se podría estimar que el 93% del producto que entra a este mercado proviene de las provincias centrales, con mayor disponibilidad en los meses de septiembre y octubre.

En relación a los precios en el Mercado Agrícola Central no presentan mayores variaciones; (Cuadro XIII).

Son bastante estables, en un promedio de 0.12 de dólar la libra y tienden a ser ligeramente menores en los meses de octubre, noviembre y diciembre, que son los meses de mayor exportación nacional, lo cual esta vinculado con los rechazos del producto que no califican para el mercado de exportación y son los meses en que los precios en estos mercados son más altos. (Fig. 10)

**CUADRO No. XIII**

**PRECIOS MENSUALES DEL ZAPALLO EN  
EN EL MERCADO AGRÍCOLA CENTRAL  
PANAMA 1991-1995  
(B/libra)**

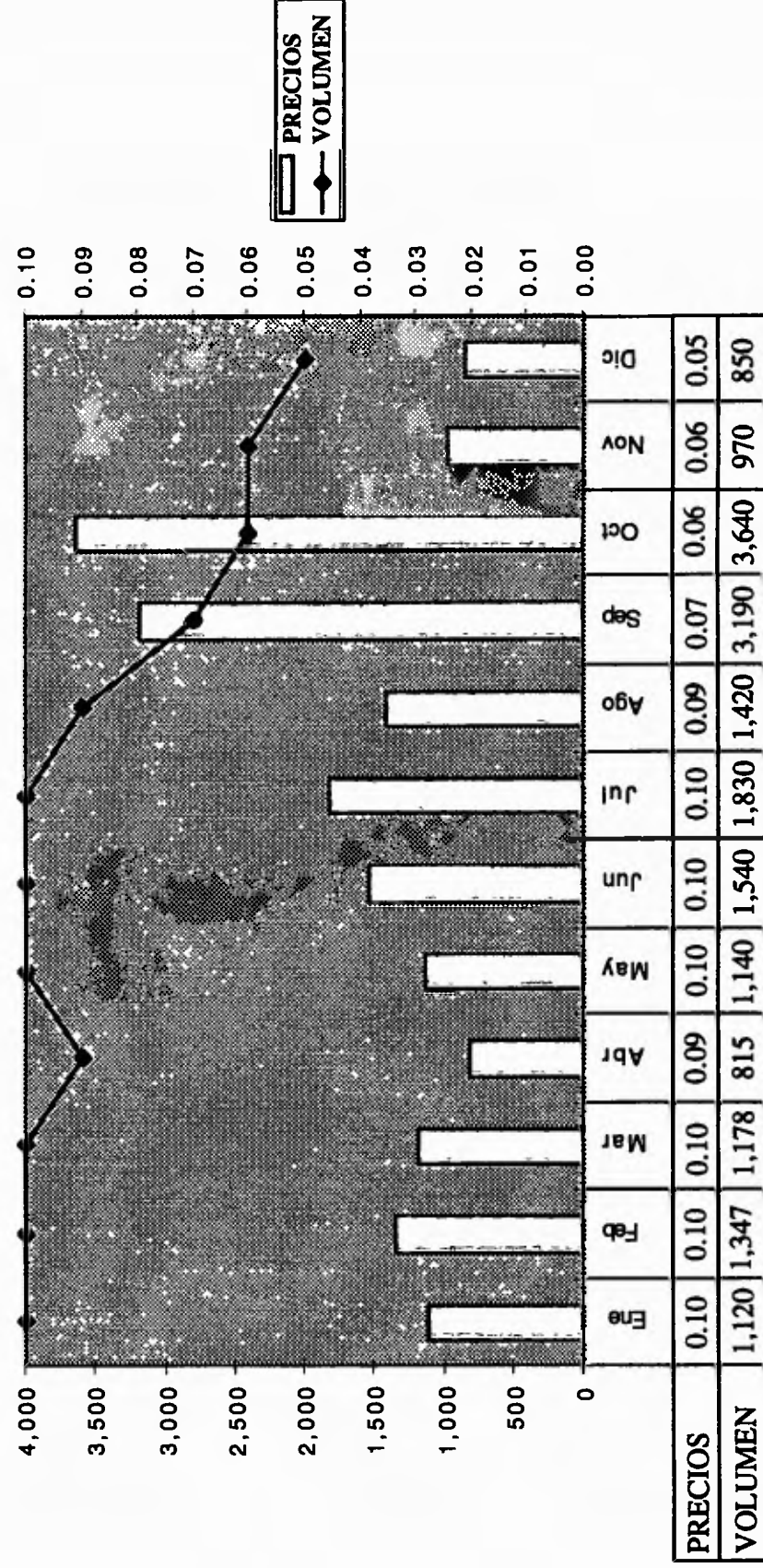
Años	1991	1992	1993	1994	1995
Enero	.08	.09	.08	.11	.10
Febrero	.08	.09	.08	.10	.10
Marzo	.08	.09	.08	.10	.10
Abril	.10	.09	.09	.12	.09
Mayo	.13	.09	.08	.13	.10
Junio	.12	.17	.08	.12	.10
Julio	.11	.14	.09	.10	.10
Agosto	.09	.12	.08	.10	.09
Septiembre	.09	.13	.08	.10	.07
Octubre	.10	.12	.09	.10	.06
Noviembre	.08	.08	.09	.10	.06
Diciembre	.09	.08	.11	.10	.05

Fuente: Mercado Agrícola Central. Instituto de Mercadeo Agropecuario. 1991-1995.

FIGURA N° 10

PRECIOS VS VOLUMEN DEL ZAPALLO EN EL

MERCADO AGRICOLA CENTRAL DE PANAMA. 1995



Fuente: En base a datos del Instituto de  
 Mercadeo Agropecuario. 1995.



### **3. Análisis Plaza- Distribución**

#### **a) Principales Mercados o Plazas**

Nuestro principal mercado o plaza de exportaciones del zapallo es el mercado de los Estados Unidos, al cual se envían el 100% de nuestras exportaciones de zapallo. Este ha sido un producto que ha tenido excelente aceptación en este mercado.

Al analizar la plaza o el lugar de competencia es importante conocer que en el mercado de los Estados Unidos, hay mecanismos reguladores del mercado en cuanto a distribución, por ejemplo la Secretaría de Agricultura presenta publicaciones periódicas que regulan las actuaciones de todos los agentes de la cadena de comercialización o distribución de un producto, sobre todo los agrícolas, llamado los "Marketing Orders" que es el instrumento que utilizan para promover el ordenamiento de sus mercados

Son en efecto, restricciones sobre las calidades y cantidades de productos que se comercializan en las diversas localidades geográficas en ese país.

Esta medida vela por mantener un mercado estandarizado específicamente en envases y envoltorios, grados mínimos y tamaños de productos, cantidades embarcadas a ciertos mercados durante ciertos periodos comerciales y también controlan las ventas totales en el mercado. Sin embargo, vale señalar que para el caso del Zapallo, este mecanismo regulador nunca ha sido instrumentado para incluso ninguno de los países del área al momento.

En cuanto al servicio que prestan los intermediarios llamados brokers, éstos por lo general utilizan dos canales de comercialización establecidos: los supermercados o tiendas y los mercados mayoristas. (fig 3, pag. 63 ).

Europa, no se considera una plaza importante para el Zapallo ya que realmente, este es un mercado más bien para frutas y hortalizas y debido también a sus altos costos de transporte.

Otras plazas importantes para el consumo de zapallo lo es el mercado canadiense y francés, países con un alto nivel de inmigrantes en los últimos tiempos.

En estas economías sus poblaciones están ansiosas de alimentos sanos frescos de tipo natural y dietéticos.

### **b) Canales de Distribución**

Garantizar menos riesgos y pérdidas económicas debe ser uno de los objetivos de la exportación por lo tanto, el conocimiento de las reglas del mercado son muy importantes.

Si formalmente, se entiende que un canal de distribución se define como :

***"Conjunto de firmas e individuos que tienen derechos, o ayudan en la transferencia de derechos, del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor". (kotler, 1994)***

Entonces la razón y el porqué los productores no realizan directamente la distribución de los productos se explica por este mismo concepto, sobre todo en el caso de productos del agro, en que los

productores no pueden la mayoría de las veces asumir la inversión total de distribuir directamente porque no tienen el conocimiento suficiente del mercado ni al por mayor ni mucho menos al detallista.

### **b.1) Canales de distribución en Panamá**

El zapallo es un producto que en Panamá, se puede adquirir en todos los meses del año, en los diversos lugares de expendio tanto a detallistas como en centros de ventas al por mayor y en los mercados provinciales.

Se puede obtener en supermercados en estado fresco empacado en trozos y como frutos sueltos, y su venta por libra como unidad de peso.

La gran mayoría que entra a la corriente comercial interna son productos del rechazo o de fincas pequeñas que siembran para sustento y venta al por menor en las tiendas o supermercados pequeños tanto en la ciudad capital como en el interior del país.

Los mayores volúmenes en el mercado nacional se movilizan al mercado agrícola central en Panamá.

En el proceso de comercialización interna cobra mucha importancia el transportista o camionero que compra directamente en la finca como la plaza y/o en la planta de empaque.

Generalmente, al como lo hemos descrito anteriormente el flujo de comercialización interna desde el productor en campo al consumidor pueden esquematizarse de la siguiente manera:

**FIGURA No. 11**  
**FLUJO DE DISTRIBUCION INTERNA DEL ZAPALLO EN**  
**PANAMA, 1995**

<b>Productor:</b>	en la zona de producción vende directamente al intermediario o camionero.
<b>Intermediario:</b> <b>Camionero</b>	Transporta el producto y lo vende a mayoristas ubicados en mercados agrícolas zonales (David, Santiago, Chorrera, Chitré, Colón, ciudad de Panamá.).
<b>Mayoristas:</b>	Venden a detallistas, supermercados y a su vez al consumidor.
<b>Detallista:</b>	Venden a otros detallistas más pequeños y directamente a consumidores.

Con relación al proceso de distribución del Zapallo que va destinado a la exportación, el productor lo lleva o vende directamente en la planta de recibo o de empaque que establece el exportador en campo, que por lo general la instala en un punto accesible al productor, a fin de garantizar la llegada fácil al productor y al menor costo posible.

No son plantas sofisticadas, ya que el proceso que se da al producto es muy simple.

Consiste en el recibo de camiones en muchos casos de propiedad del productor o alquilados, quienes directamente llegan a la planta, a depositar los Zapallos, que son sometidos a un proceso de lavado o limpieza en tinas con agua, para ser clasificados de acuerdo a su tamaño y apariencia externa como: forma, color, tamaño y firmeza. La clasificación se realiza para ser empacados en sacos, los cuales son separados en lotes homogéneos, ya que de esta forma son trasladados al contenedor de aire frío a una temperatura de 10-13°C para luego transportarlos vía marítima partiendo por los puertos ubicados en el sector Atlántico. (Fig. 12a,b,c).

En lo que respecta a la distribución como ya ha sido mencionado anteriormente, las exportaciones panameñas de perecederos por lo general van al mercado de Miami, por lo que en su gran mayoría se dirigen a los puertos de entrada ubicados en la zona Sur Este de los Estados Unidos, específicamente el puerto de Miami y salen por los puertos de Cocosolo, Cristóbal y Bahía Las Minas, vía marítima principalmente. Sin embargo, hemos encontrado que en menor proporción han salido embarques por la provincia de Bocas del Toro por los puertos de Almirante y Guabito. Muy excepcionalmente, hemos observado embarques aéreos por el aeropuerto Internacional de Tocumen.

El acceso de las exportaciones tanto de Panamá como Costa Rica se dan de la misma manera por los puertos al Sur de Florida y es totalmente diferente al sistema de distribución de México que tienen establecido desde la frontera una red de distribución que cubre por tierra, tren y aéreo todos los Estados en este país.

**FIGURA. 12a**



**FIGURA.12b**

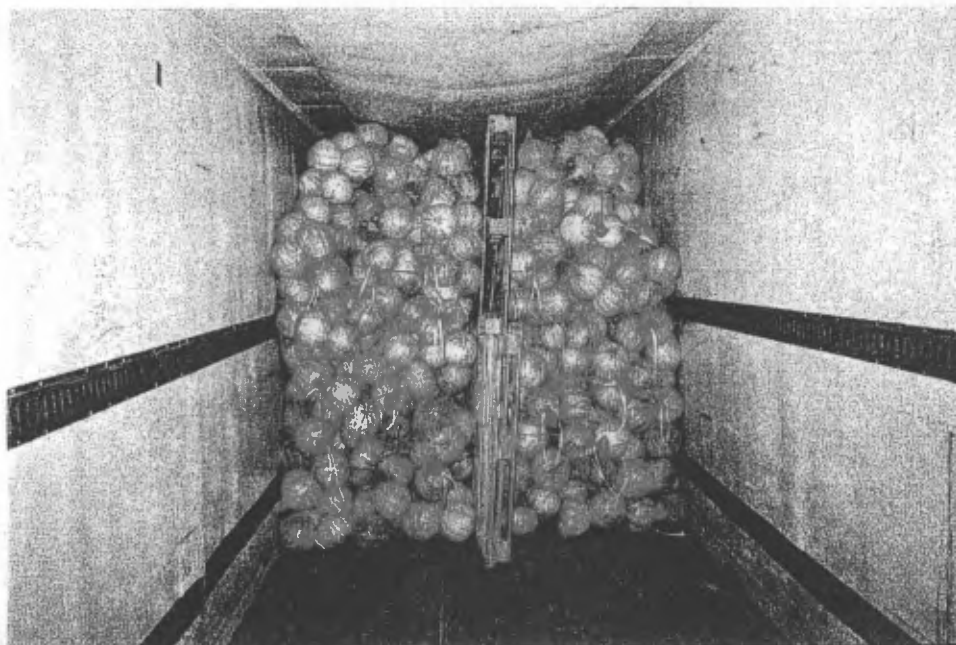


**Fig. 12a. Proceso de estiba en una planta.**

Los Zapallos son trasladados en sacos de polipro-pileno conteniendo entre tres a nueve unidades, con el cuidado de que los pedúnculos queden orientados hasta el exterior del saco.

**Fig. 12b Ordenamiento del contenedor de la planta.**

Los Zapallos antes de ser depositados en el contenedor han sido clasificados, lavados en tinas con agua clorinada, pesados y desinfectados en soluciones fungicidas.



**Fig. 12c. Aspecto de un contenedor en proceso de llenado.**

Los frutos se estiban en contenedores refrigerados a una temperatura de 10-13°C con humedad relativa de 50-70%. Se ordenan a una altura de 7 capas y lleva un total entre 800 a 900 sacos de 50 libras.

## **b.2) El transporte del Producto**

El transporte de los productos tiene gran importancia en estos tipos de mercado por el valor que implica para las exportaciones.

En Panamá, dada las condiciones tanto geográficas como por el desarrollo que ha tenido el sector de servicios alrededor de la franja canalera, el transporte marítimo tiene mucha importancia en la distribución de productos.

Panamá, tiene la ventaja de poder colocar productos en la Costa Este como Oeste de los países del Norte y Sur de América Latina y con otras partes del mundo, sin embargo; no estamos haciendo un uso óptimo de esta ventaja comparativa.

A pesar de su importante posición geográfica estratégica, realmente esta no le ha favorecido en términos de ventajas económicas.

Es importante indicar que la actividad de transporte se realiza en base a modalidades tales como: contratación de naves, tarifas, tiempos de viajes y tipo de servicios, todo lo cual queda sujeto a la oferta y demanda en un momento dado, por lo que las tarifas tienden a ser fluctuantes.

Sumando a esto, debido a la marcada característica estacional de los productos agrícolas, la demanda por el servicio de transporte en estos períodos ejerce una fuerte presión sobre la oferta de naves y tarifas solamente en determinados períodos.



De allí, que el proceso de contratación del transporte es de consideración en esta actividad exportadora y por lo tanto, debe ser planificada con bastante antelación, lo cual permitirá disponer con el servicio seguro de las naviera.

Los servicios pueden ser desde transportes contratados por naves operadas por líneas o compañías navieras, que tienen un servicio regular con rutas, itinerarios y tarifas previamente establecidas, como la gran mayoría de buques que pasan por el canal interoceánico, que dan servicios de transporte, distintos tipos de carga, pero cuya venta de espacio esta limitada sólo por la capacidad de la nave. Otra manera es la de transportar arrendando naves completas o charter, las cuales pueden ser contratadas por un agente naviero, una asociación de exportadores, o bien por el receptor en el extranjero; en este caso, las naves establecen un itinerario y/o ruta dependiendo de los destinos solicitados.

A su vez, para los productos homogéneos embarcados, el espacio es vendido por bloque y las tarifas son negociadas caso a caso dependiendo del destino final, del tipo de carga del cliente y de la frecuencia de uso del servicio por parte del contratista.

Casi toda, la carga agrícola en Panamá, sale vía marítima y se tiene, la ventaja que en nuestro país se cuenta con navieras dedicadas a este tipo de transporte y se realiza básicamente en naves que portan contenedores refrigerados, de una capacidad de 40 y 20 pies cúbicos.

El trámite que debe realizar un agroexportador es el siguiente para solicitar los servicios de una naviera:

- . Solicitud mediante nota de las unidades requeridas (contenedores) describiendo el producto, fecha, hora y lugar donde está la carga.
- . Un borrador del Conocimiento de Embarque el llamado (Bill of Lading), el cual contiene los datos del nombre y dirección de la empresa exportadora y del consignatario, producto a transportar, la temperatura de almacenamiento deseada para el transporte, lugar de carga y puerto de embarque.

Finalmente, para retirar la carga en el puerto del país destino, el consignatario deberá tener copia con su firma y sello en original de la Factura Comercial, Declaración Liquidación Unificada de Aduanas, Conocimiento de Embarque o Manifiesto de Carga, el Certificado de Origen, así como el original del Certificado Fitosanitario.

#### **4. Análisis de la Promoción**

##### **a) Mecanismos**

La promoción de productos agrícolas se conceptualiza diferente a la promoción que se realiza para otro tipo de productos como ya antes lo hemos señalado.

Por sus características de productos frescos de naturaleza biológica, su promoción es totalmente diferente y sobre todo si las cantidades comercializadas no son para mercados masivos que ameriten una inversión cuantiosa.

De allí que la Promoción se conceptualiza como: **un estímulo a nichos con potencial de crecimiento donde realmente la gran competencia no sea un impedimento y donde las respuestas sean más rápidas.**

Por lo que, se convierte en una promoción basada prácticamente en conceptos bien especializados como: productos tropicales de alta calidad, eficiente suministro y oportunidad de buenos precios.

De aquí que la promoción es un elemento importante dentro del concepto de la estrategia para el desarrollo de programas encaminados hacia la búsqueda de clientes o compradores, que persigan un objetivo de alimentación que se identifique con nuestro producto.

El mecanismo más económico y seguro para promocionar, es a través de **muestras**, que son ofertas de una pequeña cantidad del producto o de uso a prueba, las cuales pueden tener el carácter promocional gratuito o dependiendo del interés que establezcamos con los compradores. También, puede ser de interés las conocidas **Convenciones de negocios y Exposiciones Mercantiles**, pero lo más importante es el envío y presentación del producto internacionalmente.

Hoy día esto es así, porque existen suficientes y diversos medios de comunicación donde las personas pueden ver los productos dibujados en monitores, en dossier, en correo electrónico y revistas especializadas, entre otros.

Actualmente, en Panamá la promoción externa de productos a nivel gubernamental, la impulsa el Instituto Panameño de Comercio Exterior, creado mediante ley N° 44 de 8 de noviembre de 1984; cuyo objetivo fundamental es **"Promover las Exportaciones e Inversiones"**.

Para tales fines, esta institución cuenta con una oficina de enlace en Miami, que apoya promocionando productos panameños e identificando interesados potenciales.

A nivel del sector privado también existen agrupaciones como: la Asociación Panameña de Exportadores (APEX), el Sindicato de Industriales de Panamá (SIP), la Cámara de Comercio e Industrias y Agricultura de Panamá, que también asumen este rol, muchas veces promocionando a través de la capacitación externa, vivencia presencial en países con mayor experiencia, convenciones anuales, exposiciones mercantiles y viajes a productores empresarios.

La idea es la conquista de mayores y nuevos mercados, mantener contactos con compradores, conocer otros clientes y mantener cautivos a los mercados actuales.

Panamá, por el tamaño comercial y económico del sector agroexportador, no ha desarrollado la capacidad de liderizar productos agrícolas en mercados externos; ni siquiera en banano que es el producto agrícola líder en nuestro mercado. No obstante, eso no implica que podamos serlo dado el avance de la ciencia y la tecnología; pero al momento, tenemos que aprender a promover integradamente nuestros productos y no en forma individual, para ir logrando una posición mayor como país en múltiples y diversos nichos de mercados, más seguros y lucrativos.

**CAPITULO VII**  
**RENTABILIDAD DE LA INVERSION**

## **1. Fijación del Precio**

Generalmente, el precio internacional de mercado es el patrón indicativo que más suele tomarse en cuenta en nuestro país para tomar la decisión de exportar. En la mezcla de mercadeo (marketing mix), el precio es el único factor que agrega valor, es decir que genera ingreso, ya que como se puede ver los otros tres factores: producto, plaza o distribución, y promoción generan más bien gastos.

Sin embargo, en la decisión de precios, estos tres factores cuentan, ya que una inadecuada selección o mezcla de los mismos, puede conducir a mayores gastos, lo cual finalmente afectará el precio final.

En materia de precios en el mercado internacional priva la libre oferta y demanda, por lo que los precios en estos mercados tienden a ser volátiles; aparte del nivel de competitividad de los países y el tamaño de sus ofertas lo cual sabemos que son factores que determinan y marcan la liderización del precio y por lo tanto del mercado de competencia.

Por ello, el precio en materia de rentabilidad debe considerar los costos de producción hasta la distribución y ventas, más la tasa de ganancia por el esfuerzo y el riesgo.

Los productos panameños se ofertan al Mercado Internacional deberán competir con productos de otros países productores y vendedores de zapallo, con mayores o menores costos de producción que el nuestro, y por lo tanto el producto panameño tendrá que tener un precio cif en el lugar de destino. A su vez el productor y/o exportador tendrá menos o más utilidades, dependiendo de si el producto tiene

ventaja o desventaja comparativa con el resto de los países de la competencia.

El costo de producción de una hectárea de zapallo para exportación es de 1,457.90 dolares, cultivado en Azuero, incluyendo el riego como inversión importante en la actividad de producir para exportación, a fin de garantizar un flujo de producción durante todo el año.

Con este costo se logran rendimientos promedios de 450 quintales por hectárea, cantidad que por muchos productores son superadas hasta niveles de 500 y 600 quintales por hectárea.

Sabemos, que el costo es un instrumento que apoya el precio final y dependerá de la combinación y las cantidades de los factores utilizados, así como de los insumos que utilicemos en la producción, De este modo estos factores influirán en el nivel que los precios deben tener finalmente al negociar.

## **2. Elementos para el análisis del Costo de Producción Promedio**

Costo de producción. (hectárea)	\$1,457.90
Rendimiento (quintales/hectárea)	450
Costo (quintales)	\$3.24
Costo (saco de 50 libras)	\$1.62

El costo para un productor nacional promedio que obtenga un rendimiento de 450 quintales por hectárea, para cada saco de 50 libras de \$1.62.

Como referencia, se presenta la siguiente estructura del costo (Cuadro, XIV).

**CUADRO No. XIV**  
**ESTRUCTURA DEL COSTO DE PRODUCCIÓN DE UNA**  
**HECTÁREA DE ZAPALLO DE EXPORTACIÓN**

Detalle	Unidad	Unidades Requeridas	Precio Unitario	Valor Total
Semi-Roma	hora/máq.	3.00	22.50	67.50
Surcado	hora/máq.	1.00	22.50	22.50
Insumos				447.00
Semilla <sup>(1)</sup>	libras	1.50	25.00	37.50
Abono(15-30-8)	quintal	5.00	14.22	71.10
Urea 46%	quintal	2.00	12.50	25.00
Abono foliar	litro	2.00	4.45	8.90
Furadan	libra	25.00	2.00	50.00
Orthocide	libra	2.20	2.50	5.50
Tambo-500	litro	2.00	25.00	50.00
Thiodan	litro	1.00	9.70	9.70
Dipel	kilogramo	2.00	15.60	31.20
Ridomil Mz-58	kilogramo	2.00	19.00	38.00
Dithane M-45	kilogramo	2.00	5.75	11.50
Benlate	kilogramo	2.00	35.00	70.00
Fósforo	litro	1.00	9.90	9.90
Adherente	litro	1.00	3.50	3.50
Mano de Obra				421.80
Siembra	jornales	3.00	5.00	15.00
Fertilización .NPK	jornales	2.00	5.00	10.00
Aplicación Urea	jornales	1.00	5.00	5.00
Orientación de Guía	jornales	2.00	5.00	10.00
Aporque	jornales	5.00	5.00	25.00
Limpieza surco	jornales	5.00	5.00	25.00
Fumigación <sup>(2)</sup>	jornales	12.00	6.00	72.00
Control de maleza	jornales	15.00	5.00	75.00
Control Nemátodos	jornales	2.00	5.00	10.00
Cosecha	jornales	40.00	5.00	200.00
Otros gastos				499.10
Transporte insumo	quintales	9.00	0.25	2.25
Transporte cosecha	quintales	400.00	0.25	100.00
Sacos	unidad	100.00	0.23	23.00
Bomba de riego <sup>(3)</sup>	unidad	1.00	700.00	100.00
Bomba de aspersión	unidad	1.00	150.00	30.00
Herramientas	varias	1.00	30.00	10.00



Diesel	galón	23.00	1.25	28.75
Imprevisto (5%)	dólares	1,252.80	0.05	62.64
Arrendamiento	hectárea	1.00	100.00	100.00
Interés 9% 4 meses	dólares	1,415.44	0.03	42.46
<b>Costo total</b>				<b>1,457.90</b>

Notas:

(1) Semilla Daifa o Sello de Oro

(2) Ocho aplicaciones

(3) Bomba de riego inversión a pagar a 7 años, bomba de aspersión a pagar en 5 años

Fuente: Costo suministrado por la Dirección de Agricultura del Ministerio de Desarrollo Agropecuario.

#### **a) Análisis Económico de sembrar una hectárea de zapallo de exportación para el productor**

Rendimiento esperado	quintales	450
Precio esperado	dólares/quintal	4.50
Valor de la producción	dólares	2,025.00
Ingreso neto por hectárea	dólares	567.10
Costo/quintal	dólares	3.24
Ganancia/quintal	dólares	1.26
Relación beneficio/costo	dólares	1.39
Rentabilidad	%	38.39

Cabe indicar que el ciclo productivo del zapallo, es decir el período de iniciación de la cosecha se da entre los 85 y 90 días dependiendo de la variedad, si son de ciclo corto o largo. Además, el cultivo tiene un período de producción de frutos hasta durante tres meses, durante los cuales los gastos son mínimos por lo tanto se constituye en períodos de ganancia.

### 3. Costo de exportación

El costo del exportador se inicia con la compra de la materia prima, que en este caso es el zapallo, el envase (sacos de malla), la mano de obra utilizada para ensacar; los productos utilizados para preservar el producto en su viaje hasta el lugar de destino, los costos de flete interno, y otros gastos de muelle que se originan en el manejo del producto en el puerto de salida.

En Panamá, la actividad agropecuaria de productos no tradicionales no pagan impuestos de exportación, como incentivo o fomento a la actividad agroexportadora.

#### a) Estructura del Costo de Exportación

Concepto	libra	saco/50 lb
Compra en planta del zapallo	\$0.045	\$2.25
Clasificación y manejo	0.015	0.750
Empaques	0.005	0.250
Flete interno al muelle	0.070	3.50
Trámites-documentación en puerto de salida	0.001	0.060
<b>f.o.b.</b>	<b>\$0.15</b>	<b>\$7.49</b>
<b><u>Costo f.o.b.</u></b>		<b><u>\$5.992</u></b>
+flete marítimo	0.055	2.75
+prima del seguro y póliza	0.001	0.10
+Comisión-Importador	0.020	1.00

<b>c.i.f./U.S.A</b>	<b>\$0.226</b>	<b>\$11.34</b>
<b><u>Costo c.i.f.</u></b>		<b><u>\$9,072</u></b>

Como podemos apreciar, la estructura del costo de exportación se basa en una negociación f.o.b. Panamá. Esto significa que el mismo puede variar dependiendo de los acuerdos pactados entre el exportador y el importador.

Los términos negociados son los que definen el nivel de actuación de responsabilidad que compete a cada parte.

En Panamá, esta es la forma más corriente utilizada. El exportador coloca el contenedor con la mercancía a bordo del barco en el puerto de salida, de allí en adelante el importador corre con los gastos de transportar la mercancía hasta el puerto de destino.

Desglosando cada nivel del costo, tenemos que el **valor de compra** se refiere al gasto que realiza el exportador por la compra del Zapallo al productor a nivel de la planta de empaque. El proceso implica **selección y el manejo** que se le da al producto en lo cual interviene la contratación de la mano de obra que generalmente proviene del área.

**Los empaques** son los gastos incurridos en la compra de sacos para empacar el producto. **El transporte interno** es la inversión realizada en flete interno para transportar el contenedor desde la planta de empaque hasta el puerto de desembarque en este caso Puerto de Cristóbal en la zona Atlántica.

A este nivel, el costo de enviar un contenedor al puerto de Miami precio f.o.b., de Zapallo, con una carga de 800 a 900 sacos de 50 libras resulta en 5,992 dólares.

Al cuantificar el precio cif/Miami, se le adicionan al precio f.o.b. todos los gastos incurridos adicionales como el flete, seguro marítimo que hay que pagarle a la Empresa Naviera por el servicio de transportación al puerto destino pactado.

Al mismo tiempo hay que considerar la comisión que hay que pagarle al broker por el servicio de intermediación con el importador.

Actualmente esta comisión se está pagando en el mercado por un alrededor del 15% sobre la venta comercializada.

Así, el precio c.i.f., de un contenedor puesto en Miami puerto de desembarque tendría un valor de 9,072 dólares.

Como lo hemos señalado, el costo dependerá de las condiciones pactadas o **cláusulas de entrega** conocidas en el Comercio Internacional con las siglas en inglés de **Inconterms** (International Commercial Terms).

En ellas se definen o aclaran los derechos y obligaciones asumidas por el comprador y vendedor en la negociación.

Por ejemplo: una condición pactada puede ser "puesta la mercancía en el puerto de New York en el país del importador", que no es más que la cláusula c.i.f., es decir todo depende de los acuerdos entre las partes.

Para el caso del exportador que no desee asumir elevados cargos de transacción y papeleo, porque no conozca bien los procesos de exportar, puede adoptar con su contraparte la cláusula **"exworks"** (en fábrica o en planta), lo cual solamente obliga a dejar la mercancía preparada a disposición del comprador en su propio almacén. Así, el comprador tendrá que realizar todos los procesos de traslado y manejo de la mercancía desde el punto en que se hizo la compra hasta el lugar de los mercados de consumo.

### **b) Márgenes de ganancia**

Es importante señalar que el margen de ganancia del importador está en función de los precios del mercado; por lo tanto sus ganancias son independientes, ya que su actividad económica se desenvuelve en un mercado totalmente independiente del productor o del exportador.

Para el exportador nacional es de mayor confiabilidad y garantía trabajar a través de broker, ya que estos agentes suelen conocer mejor el mercado, y evita al exportador incurrir en mayores gastos. Con la experiencia ganada el productores asociados, se puede negociar directamente ya sea con un importador o mayorista.

Es conveniente que el exportador cuente con oficinas en el país importador, pero por lo general no es la modalidad del caso panameño.

El cuadro No.XV, muestra los márgenes promedios del Zapallo de acuerdo a los precios internacionales:

**CUADRO No. XV**  
**MARGEN PROMEDIO DEL ZAPALLO CON REFERENCIA**  
**AL PRECIO MÁXIMO MENSUAL EN EL MERCADO DE**  
**MIAMI 1990-1995**  
**(dólares por saco de 50 libras)**

<b>MESES</b>	<b>PRECIO MIAMI</b>	<b>COSTO EXPORTACION</b>	<b>MARGEN</b>
<b><u>1995</u></b>			
Enero	9.50	7.49	2.01
Febrero	9.50	7.49	2.01
Marzo	9.50	7.49	2.01
Abril	9.00	7.49	1.51
Mayo	7.00	7.49	(0.49)
Junio	8.50	7.49	1.01
julio	10.00	7.49	2.51

Agosto	12.00	7.49	4.51
Septiembre	8.50	7.49	1.01
Octubre	9.00	7.49	1.51
Noviembre	9.50	7.49	2.01
Diciembre	10.00	7.49	2.51

**1994**

Enero	14.00	7.49	6.51
Febrero	15.00	7.49	7.51
Marzo	15.00	7.49	7.51
Abril	11.00	7.49	3.51
Mayo	7.00	7.49	(0.49)
Junio	6.00	7.49	(1.49)
julio	8.00	7.49	0.51
Agosto	9.00	7.49	1.51
Septiembre	8.50	7.49	1.01
Octubre	8.33	7.49	0.84
Noviembre	10.00	7.49	2.51
Diciembre	10.00	7.49	2.51

**1993**

Enero	9.00	7.49	1.51
Febrero	9.00	7.49	1.51
Marzo	9.00	7.49	1.51
Abril	9.00	7.49	1.51
Mayo	8.50	7.49	1.01
Junio	8.53	7.49	1.04
Julio	8.50	7.49	1.01
Agosto	8.50	7.49	1.01
Septiembre	8.00	7.49	0.51
Octubre	9.00	7.49	1.51
Noviembre	10.50	7.49	3.01
Diciembre	12.00	7.49	4.51

**1992**

Enero	8.50	7.49	1.01
Febrero	9.00	7.49	1.51
Marzo	8.50	7.49	1.01
Abril	9.50	7.49	2.01
Mayo	10.00	7.49	2.51
Junio	12.00	7.49	4.51
Julio	12.00	7.49	4.51
Agosto	11.50	7.49	4.01
Septiembre	11.00	7.49	3.51
Octubre	10.00	7.49	2.51

Noviembre	11.00	7.49	3.51
Diciembre	9.50	7.49	2.01

**1991**

Enero	12.00	7.49	4.51
Febrero	12.00	7.49	4.51
Marzo	11.00	7.49	3.51
Abril	11.00	7.49	3.51
Mayo	10.00	7.49	2.51
Junio	9.00	7.49	1.51
Julio	9.00	7.49	1.51
Agosto	9.00	7.49	1.51
Septiembre	8.50	7.49	1.01
Octubre	9.00	7.49	1.51
Noviembre	9.50	7.49	2.01
Diciembre	10.00	7.49	2.51

**1990**

Enero	11.00	7.49	3.51
Febrero	10.00	7.49	2.51
Marzo	10.00	7.49	2.51
Abril	9.00	7.49	1.51
Mayo	10.00	7.49	2.51
Junio	9.00	7.49	1.51
Julio	9.50	7.49	2.01
Agosto	11.00	7.49	3.51
Septiembre	9.50	7.49	2.01
Octubre	10.00	7.49	2.51
Noviembre	10.00	7.49	2.51
Diciembre	11.00	7.49	3.51

Fuente: Marketing Caribbean Basin. U.S.A.

Como bien puede apreciarse en relación a los cinco años entre 1990 y 1995 y basados en los precios del mercado internacional en Miami, se puede decir que los márgenes de rentabilidad dependen mucho de factores independientes, como la oferta la demanda y naturalmente de la competencia en el mercado objetivo.

Por un lado, el productor tiene en sus manos que controlar factores como el costo de producción y la calidad del producto exportable y el

exportador; el costo de distribución y venta, es decir la selección apropiada del transporte y cantidades que comercializa y por supuesto la entrada oportuna al mercado meta.

Es por ello, que observamos cómo el precio internacional determina el nivel del margen al exportador, al menos en los dos últimos años precios por debajo de 7.00 dólares representan pérdidas por lo que el margen es positivo con niveles de precio por encima de 8.00 dólares.

#### **4. Propuesta de un Módulo para exportar**

Para una empresa agropecuaria que entra en el negocio de la agroexportación son importantes los aspectos económicos y financieros que deben tomarse en cuenta para exportar con beneficio. (Cuadro No.XVI)

**CUADRO No. XVI**

#### **FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ZAPALLO AL MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS**

<b>Meses</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>Total</b>
<b>A. Ventas</b>													
5 Contenedores <sup>(1)</sup> en miles	—	—	—	225	225	225	225	225	225	225	225	225	1575
E/O 24/lb (en miles)	—	—	—	54	54	54	54	54	54	54	54	54	378
<b>B. COSTOS</b>													
1 Maquinaria Agrícola	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
2 Insumos	2235	2235	2235	2235	2235	2235	2235	2235	2235	2235	2235	2235	26820
3 Mano de obra	2109	2109	2109	2109	2109	2109	2109	2109	2109	2109	2109	2109	25308
4 Equipo													
Bomba de riego	700				700					700			2100
Herramientas	150				150					150			450



Bomba Aspersión	150				150					150			450
Diesel	143 8	143 8	143 8	143.8	143 8	143 8	143 8	143 8	143.8	143.8	143.8	143 8	1725
5 Transporte/maismos	11 3	11 3	11 3	11 3	11.3	11 3	11 3	11.3	11 3	11 3	11.3	11.3	135
6 Arrendamiento	500				500					500			1500
7. Empaques(3)				920	920	920	920	920	920	920	920	920	8280
C.TOTAL COSTOS	6449	4949	4949	5869	7369	5869	5869	5869	5869	7369	5869	5869	72168
D.CAPIT/ FINANCIERO													
1 CAPITAL					4514	3464	3464	4108	5158	4108	4108	4108	33032
2 INTERESES 9%					406.3	311 8	312	370	464	370	370	370	2974
E.INVERSION TOTAL	6449	4949	4949	5869	12289	9645	9645	10347	11491	11847	10347	10347	108174
F.COSTOS EXPORTAC.													
1 Fletes y demás				16500	16500	16500	16500	16500	16500	16500	16500	16500	148500
2 Otros trámites				1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	13500
COSTOS TOTALES	6449	4949	4949	23869	30289	27645	27645	28347	29491	29847	28347	28347	270174
UTILIDAD ESTIMADA	—	—	—	30131	23711	26355	26355	25653	24509	24153	25653	25653	107826

(1) contenedores de 45,000 libras

(2) B/O 24/libra en sacos de 50 libras

(3) sacos a 0.23 c/u

Notas: Elaborado por la autora en base a costo de producción y exportación.

Se consideró el flete externo 'pr B/2250 y B/600 flete interno

Como es bien conocido, el Zapallo es un producto del agro, que se produce en un plazo de 85 a 90 días aproximadamente, lo cual permite una rápida recuperación de la inversión.

Es importante una planeación de la siembra y un plan de inversión al menos por 12 meses.

Consideramos como mínimo para exportar disponer de 60 hectáreas para la siembra en un año y un promedio de 100 hectáreas, tomando en cuenta la rotación del cultivo para no agotar los suelos.

También, se puede sembrar todos los meses cinco hectáreas como mínimo, escalonando la siembra a razón de una hectárea por semana, de manera que siempre se disponga del producto para exportar, ya que en un año agrícola pudiera exportarse todos los meses aplicando riego en época de verano.

Un análisis de las proyecciones de envíos de contenedores lo podemos ver en (Cuadro, No.XVII) que indica la cantidad de furgones

que se pueden enviar en un año, tomando en cuenta un rendimiento exportable del 70% de lo que se obtiene por hectárea.

### CUADRO No. XVII

#### PROYECCION DE CONTENEDORES PARA LA EMPRESA EN UN AÑO DE PRODUCCION

Plan Produccion	Superficie (hectareas)	Producción (libras)	Producción exportable (libras)	Contenedores (unidades)
Enero	5	-----	-----	-----
Febrero	5	-----	-----	-----
Marzo	5	-----	-----	-----
Abril	5	225000	157000	4
Mayo	5	450000	315000	7
Junio	5	675000	472000	11
Julio	5	900000	630000	14
Agosto	5	1125000	787000	18
Septiembre	5	1350000	945000	21
Octubre	5	1575000	1102500	25
Noviembre	5	1800000	1260000	28
Diciembre	5	2025000	1417500	32

Fuente: Elaborada por la autora en base a cuadro No.XVI

La actividad zapallera, tal como lo hemos visto hasta ahora es una actividad rentable y de bajo riesgo. La recuperación de lo invertido tiene un rápido retorno, ya que desde el segundo contenedor se esta obteniendo ganancias.

Se observa a continuación (Cuadro No. XVIII), que el punto de equilibrio se ubica a nivel del segundo contenedor enviado donde los ingresos igualan y superan los costos, a partir del segundo y tercer

contenedor. Los ingresos inician un crecimiento por encima del crecimiento de los costos.

Para alcanzar este crecimiento económico es recomendable un plan de inversión para cinco años como mínimo y previamente negociado, sembrando cinco hectáreas por mes, considerando una productividad exportable del 70%, el restante 30% se canaliza como pérdidas pero realmente son destinadas al consumo nacional.

### CUADRO No. XVIII ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LA EMPRESA

Número de Contenedores	Libras	Valor Ventas B/libras (1)	Costo de Producción B/hectárea	Costo Exportación Contenedor	Costo Total	Margen
1	45000	10800	1457	5992	7450	3350
2	90000	21600	2919	11984	14900	7600
3	135000	32400	4374	17976	22350	10050
4	180000	43200	5832	23968	29799	13400
5	225000	54000	7290	29960	37250	16751
6	270000	64800	8742	35952	44699	20100

Notas: (1) B/ 0.24 libra

Pérdidas a razón del 30%

Fuente: Elaborada por la autora en base a cuadros XVI y XVII

Por otro lado, en términos de financiamiento dada la rotación corta del cultivo, permite que el crédito bancario pueda ser desembolsado mensualmente.

**CAPITULO VIII**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 1. CONCLUSIONES

. La actividad de agroexportación no es fácil, pero no imposible; exige hoy día un cambio de actitud empresarial para llegar a mercados competitivos mejor organizados. Por ello, la empresa como tal, es llamada hoy a jugar un rol muy importante, como un ente vivo, dinámico con cambios y evoluciones importantes.

. La empresa agroexportadora debe contar con el conocimiento básico del mercado en que se desenvuelve. Para ello, las empresas a diferencia de ayer, disponen de innumerables medios y recursos de la comunicación y la informática como: el satélite, cable, internet, fax, televisión, correo electrónico (e mail), entre otros, lo cual permite desarrollar una oportuna inteligencia de mercado, en un mundo comercial competitivo y estratégico.

. El cambio empresarial tiene que aportarlo el sujeto, el hombre que está llamado a desarrollar un ambiente empresarial, con una alta conciencia de que él representa el cambio y que es él el vehículo a través del cual la empresa agroexportadora puede crecer y cambiar.

. La empresa agroexportadora panameña no está organizada empresarialmente, por ello no manejan negocios sólidos de

capital, ni pueden comprometerse en actividades comerciales de responsabilidad compartida (con socios de capital) con lo cual los esfuerzos y el riesgo de la inversión se podrían consolidar y por lo tanto disminuir.

. Puede decirse, que las empresas de mayor potencial en la comercialización del zapallo se concentran y organizan en Azuero no obstante, comienzan a organizarse otras regiones productoras como Chiriquí, Coclé y Chepo.

. Realmente, la actividad de agroexportación de productos no tradicionales es reciente en cuanto al nuevo crecimiento observado. El zapallo, toma mayor incremento a partir del año 1990, de allí en adelante su dinámica ha sido creciente. Si bien es cierto, estos productos no representan una cifra importante en la participación del P.I.B.A., ni en la balanza comercial panameña, éstos representan suma importancia en términos de valor agregado nacional en relación con las cantidades y el valor de la mano de obra que ocupan desde el proceso de producción hasta la exportación.

. Es importante, la capacitación del productor y empresarios de cooperativas, o asociaciones, sobre todo en la negociación de los contratos como una de las herramientas más sana en el proceso de compraventa para

la exportación. La claridad de los términos de las partes es lo que garantizará en gran parte, un negocio de feliz término, ya que en el mismo se señalan los acuerdos de venta, el producto negociado, la calidad, el precio, lugar de entrega, día, cantidades acordadas, forma de pago y términos de negociación internacional, lo cual disminuye el nivel de incertidumbre de los entes negociadores y determina también los compromisos, el cumplimiento e incumplimiento de lo pactado e incluso las posibles controversias y cómo afrontarlas en caso de que así se sucedan.

. En lo que al ambiente internacional respecta, es necesario que el agroexportador conozca las ventajas que le ofrecen algunas leyes, acuerdos y convenios internacionales, que Panamá haya suscrito; y elevar el nivel de participación de los mismos en aquellos que ofrecen ventajas para el país tanto económicas como tecnológicas.

. Estados Unidos ha sido nuestro principal socio-comprador, especialmente en Miami, sin embargo; también hay otros mercados nichos en este mismo país como lo son: Nueva York, Boston, Chicago y Philadelphia, que son mercados con gran potencial de crecimiento, en donde Costa Rica, que es un país vecino al nuestro tiene una

participación importante en estos tipos de productos no tradicionales.

Lo que se quiere decir, es que este país ofrece nichos que todavía hay que conocer con mayor profundidad, y se llegará a ellos, solamente conociendo las necesidades del consumidor meta y los períodos de contraestación del año, es decir; las ventanas favorables donde el espacio deficitario permita buenos precios y seguridad del mercado.

. Existen otros mercados potenciales como Canadá, pero requiere de un estudio más agresivo de su comportamiento.

. En términos competitivos actualmente, en el mercado internacional; Panamá ha superado los niveles de Honduras y se mantiene casi paralelo al crecimiento del mercado de Costa Rica.

. En términos de las proyecciones del mercado estadounidense, éste país tiene un potencial creciente positivo y está en función del crecimiento de las poblaciones étnicas en ese país.

. El análisis de Marketing Mix; producto, plaza y promoción reflejan que el Zapallo es un producto de excelente proyección de mercado, no obstante, hay que



elevar el nivel de calidad del producto y la diversificación a través de otras variedades.

Igualmente, se requiere mayor desarrollo en la promoción, a través de una mayor inversión externa.

. El Zapallo, a diferencia de los otros rubros agrícolas no tradicionales y por su mismo ciclo corto de evolución vegetativa, permite organizar una oferta exportable a mercados específicos en forma sostenida y constante.

. Para el mercado local hay que desarrollar alternativas de transformación agroindustrial que permitan disminuir el nivel de pérdidas y optimizar el nivel de utilización tanto para el consumo humano como animal.

. La rentabilidad de la actividad zapallera depende de la situación que se dé en el mercado internacional y específicamente de variables independientes como: la oferta, la demanda y naturalmente de la competencia y el precio del mercado; por lo tanto la investigación de mercados es sumamente importante para cualquier empresario que desarrolle la actividad de agroexportación.

. Finalmente, un agroexportador tiene que planificar la actividad exportadora previamente negociada y maximizar

el nivel de beneficio de la empresa, estableciendo un nivel mínimo de siembra (cinco hectáreas), sus costos y beneficios, que garantice un nivel de rentabilidad de un 38%.

## 2. RECOMENDACIONES

. El agroexportador debe conocer el mercado objetivo y capacitarse empresarialmente para poder entrar en negociación con compradores en ese mercado.

Los productores tienen también, el deber de conocer todos los procesos, exportar, desde la producción hasta el consumidor en el mercado destino.

.Es necesario estudiar otros mercados y el comportamiento de sus consumidores.

. Hay que buscar los mecanismos de apoyo tecnológico en fitosanidad con el Departamento de Sanidad Vegetal de los Estados Unidos y establecer vínculos seguros con grandes compradores que compartan riesgos y beneficios.

. Concentrar la actividad zapallera en las zonas aptas para su mejor desarrollo e incrementar las áreas de producción con aquellas variedades de mayor demanda externa.

. Buscar alternativas de procesamiento de Zapallo, tanto para el consumo interno como para la exportación.

. Promocionar paquetes tecnológicos de especies de mayor demanda bajo un programa integrado institucional gubernamental y privada que reduzca costos, aumente los rendimientos y mejore la calidad competitiva.

## **BIBLIOGRAFIA CITADA**

## **I. Libros**

Biasca, E Rodolfo y Paladino Marcelo. (1991). Competitividad. Transformar la fábrica para competir en el mundo. Instituto de Altos estudios Empresariales. Editorial Atlántida. 250 págs.

Chacholiades, Miltiades. (1992). Economía Internacional. México, McGraw-Hill Interamericana de México S.A., Segunda edición, 674 págs.

Kinner Thomas y Taylor. (1993). Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado. Bogotá, McGraw-Hill S.A., Cuarta edición. 812 págs.

Kotler, Philip y Armstrong Gary. (1991). Fundamentos de Mercadotecnia. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Segunda edición, 616 págs.

Kotler, Philip. (1992). Mercadotecnia México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Tercera edición, 745 págs.

Lira Saade, Rafael. (1995). Estudios Taxonómicos y Ecográficos de las Cucurbitáceas Latinoamericanas de Importancia Económica. México, Instituto de Biología UNAM, Editado por International Plant Genetic Resources Institute, Tercera Edición. 281 págs.

Mendoza, Gilberto. (1987). Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. Costa Rica, Talleres litografía Imprenta Grafo. Print. S.A., 343 págs.

## **II. Informes Parlamentarios, publicaciones oficiales y de otros organismos**

Asociación de exportadores. ASOEXPO "Seminario de especialización en embalaje, transporte y comercialización de 10 especies de productos frescos Guatemala, 1992.

Centro de Comercio Internacional unctad/Gatt. CCI. Manual sobre envasado de frutas y verduras frescas. Ginebra, 1993.

Colaicovo, Juan Luis. Prof. Cooperativas de Exportación. Trabajo elaborado por el Director del Centro Interamericano de Comercialización (CICOM). Organo de la OEA y Fundación Getulio Vargas. Diciembre de 1988.

Corporación Colombia Internacional. Análisis internacional del sector hortifrutícola para Colombia. Elaborado por : Universidad de los Andes Facultad de Administración. Santa Fe, Bogotá, Octubre de 1994.

IDIAP. Instituto de Investigaciones Agropecuarias.  
De León, German. Zapallo Papa Nuevo híbrido de calidad excelente.  
Panamá, 1985.

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. Notas Técnicas sobre Planeación de la Mercadotecnia. Alajuela Costa Rica, abril de 1986.

Instituto de Mercadeo Agropecuario. IMA  
Priorización de Productos No tradicionales con potencial de Exportación al Mercado de los Estados Unidos. Panamá. 1995.

Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura.  
"Aspectos Importantes de Mercadeo y Comercialización para la exportación de Zapallo". Panamá, 1986.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y  
Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América.  
Manual mercadeo de productos agrícolas de la Cuenca del Caribe.  
San José, Costa Rica. 1986. 434p.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
"Guía para la exportación de productos Agrícolas no Tradicionales".  
Panamá, 1995.

Ministerio de Desarrollo Agropecuario. Dirección Nacional de  
Agroindustrias. Manual para exportar productos agropecuarios. Panamá,  
1992.

República de Panamá. Ministerio de Planificación y Política Económica.  
Memorándum de Comercio Exterior. Mayo de 1993.

Technoserve Inc. Fundación Ande Proyecto para la promoción de la  
Inversión y la exportación. "Plan de negocio para la producción y  
exportación de zapallo". Panamá, 1995.

### **III Monografías , Revistas y publicaciones periódicas.**

**INCAE. Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. "Planeación de la Mercadotecnia". Capítulo II. Tomado de Dirección de Mercadotecnia. Análisis de Planeación y Control, por Philip Kotler. Páginas 457 a 484. Alajuela Costa Rica. Abril de 1986.**

**Instituto Panameño de Comercio Exterior. Directorios de Exportación. Años 1994, 1995, 1996. Panamá.**

**Miami Produce Center Fruit and Vegetables Report. USDA. 1995.**

**Organización para la Agricultura y la Alimentación . FAO. Oficina Regional. "Informe: Agricultura de Contratos y Modernización del Pequeño Agricultor". 1995.**

**Produce Reporter Co.  
Blue Book Services. Information service center  
1995**



## **ENTREVISTAS**

Ingeniero Castellero, Virgilio. Gerente de la Empresa Agroexportadora Agrofrut. Los Santos.

Agrónomo, Francisco Antúnez. Gerente Empresa Agroexportadora Comexa.

Agrónomo, Benigno Pérez, Gerente de la Cooperativa Unión de Cooperativas Agropecuarias de Exportación.

Lic. Eucaris Ducasa. Directora de Promoción de Exportaciones del Instituto Panameño de Comercio Exterior.

Ingeniero Nivaldo Degracia. Finca Ejido. Idiap. Investigador de Variedades de cucurbitáceas. Campo experimental.

Agricultores. Sr. Margarito Vergara. Provincia de Los Santos.

Sábana Grande.

Sr. Héctor Ortega. Provincia de Los Santos. Tonosí

Sr. Fabio Pérez. Provincia de Herrera. Parita.

**ANEXOS**

**ANEXO No. 1**

APDO,6-3244  
EL DORADO PANAMA  
PANAMA REP DE PANAMA

TEL69-3052/690775  
TELEX 6462-JOMAD  
FAX(507)63-8804

Pég. # 1

CONTRATO No. \_\_\_\_\_

**CONTRATO DE COMPRA Y VENTA  
(Zapallo)**

Entre los suscritos a saber por un lado el, \_\_\_\_\_ en condición de Representante Autorizado de la Sociedad Anónima \_\_\_\_\_, debidamente inscrita en el Tomo \_\_\_\_\_, Folio \_\_\_\_\_, Asiento \_\_\_\_\_, del Registro Mercantil con oficinas en la ciudad de \_\_\_\_\_, Teléfono \_\_\_\_\_, quien en adelante se llamará \_\_\_\_\_ y por otro lado el Sr. \_\_\_\_\_, Cédula No. \_\_\_\_\_, con residencia en \_\_\_\_\_, quien en adelante se llamará \_\_\_\_\_, manifiestan que han convenido los siguientes pactos y que los mismos se detallan en los siguientes articulados:

**ARTICULO PRIMERO:** EL VENDEDOR manifiesta que estará sembrando la cantidad de \_\_\_\_\_ Has. del cultivo denominado \_\_\_\_\_, de variedad \_\_\_\_\_, en un área de terreno bajo sus propios riesgos y costos y que a su vez se compromete a realizar entregas al \_\_\_\_\_ de la totalidad de la producción de las hectáreas señaladas de acuerdo a los parámetros de calidad que se describen en el Anexo No.1 de este contrato.

**ARTICULO SEGUNDO:** EL VENDEDOR manifiesta que la fecha de siembra será en la semana agrícola comprendida del \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_, al \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ 199\_\_\_\_.

En caso de que surjan contratiempos que no permitan la siembra en el tiempo señalado, EL VENDEDOR informará directamente a EL COMPRADOR el motivo, y en común acuerdo se fijará la nueva fechas de siembra o de lo contrario el \_\_\_\_\_ podrá cancelar el cupo de siembra.

.....////

(Contrato de Zapallo)

Pag. #2

**ARTICULO TERCERO:** El VENDEDOR se compromete a utilizar semillas que le suministre El COMPRADOR cuyo costo se descontará de las entregas de productos que realice el VENDEDOR al COMPRADOR.

**ARTICULO CUARTO:** EL VENDEDOR, se compromete a entregar por sus propios medios y costos el producto en la planta de Empaque ubicada en la ciudad de \_\_\_\_\_, Provincia de \_\_\_\_\_, a su propio costo y riesgo y bajo ningún pretexto podrá desviar, vender, ceder, endosar o abandonar la producción objeto de este contrato.

**ARTICULO QUINTO:** El incumplimiento por parte del productor de lo descrito en el artículo cuarto, darán méritos suficientes para que el comprador exija por medios legales al VENDEDOR la indemnización económica de manera sustentada sea presentada a la autoridad competente.

**ARTICULO SEXTO:** PRECIOS: Para los efectos de precios por sacos de Zapallo se establecerá el siguiente precio:

**TAMAÑOS:** 3 a 9 ZAPALLOS POR SACOS DE 50 LBS. = \$2.50

Este precio sólo rige para FRUTA DE CALIDAD No.1 y que la siembra se realice entre el \_\_\_\_\_ y el \_\_\_\_\_.

**ARTICULO SEPTIMO:** EL COMPRADOR se compromete a pagar al VENDEDOR 36 días de vencimiento de la entrega mediante cheques directos a nombre del VENDEDOR o a quien éste mediante escritura designe luego de haber realizado los descuentos que por concepto de Insumos, Servicios o cualquier tipo de Financiamiento EL VENDEDOR hubiera recibido de parte de EL COMPRADOR.

En los casos que EL VENDEDOR reciba financiamiento externo de Entes Financieros, tendrá que informar por escrito las condiciones y requisitos del financiamiento y autorizar para que de los excedentes que a su favor pudiera tener al momento de finalizado el proceso de entrega de sus productos, estos excedentes sean remitidos al Beneficiario hasta la suma que se hubiese establecido en el acuerdo de Financiamiento.

(Contrato de Zapallo)

Pag.#3

**ARTICULO OCTAVO.** EL COMPRADOR canalizará la Supervisión Técnica y brindará Orientación Técnica especializada al productor sin costo alguno para EL VENDEDOR y sin que esto constituya una responsabilidad para el comprador entendiéndose que el productor es el responsable absoluto del cultivo, tanto en el manejo agrícola como en el resultado económico de su proyecto.

**ARTICULO NOVENO:**

Las partes a saber EL VENDEDOR y EL COMPRADOR aceptan que los Acuerdos aquí descritos son obligatorio cumplimiento y que mediante la firma respectiva se comprometan a desarrollar y acatar todos los Articulados de este Contrato.

Leído y Aceptado se firma en la Comunidad de \_\_\_\_\_, Provincia de \_\_\_\_\_, República de Panamá a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 199\_\_\_\_\_.

---

EL COMPRADOR

---

EL VENDEDOR

**Cont.....**

**(Contrato de Zapallo)**

**ANEXO No.1**

**NORMAS DE CALIDAD DE ZAPALLO**

**El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América han establecido NORMAS DE CALIDAD para los diferentes Productos Agrícolas que se importan entre los que se incluyen Zapallos estableciendo las siguientes NORMAS:**

**Maduros, Firmes, Bien formados, Libres de Pudrición y de Daños ocasionados por Suciedad Mancha de Afido o Tizón, Golpes, Rajaduras, Piel Quebrada, Enfermedad originada por Exceso de Sol o Quemadura, Granizo, Humedad, Insectos o Daños causados por otros medios.**

**DECLARACIONES REQUERIDAS DE ACUERDO A LA SECCIÓN 215  
DE LA LEY SOBRE LA ADUANA Y EL COMERCIO DE 1990**

**DECLARACIÓN DEL EXPORTADOR  
(SECCIÓN 215 DE LA LEY SOBRE LA ADUANA Y EL COMERCIO DE 1990)**

YO \_\_\_\_\_, DECLARO QUE LOS ARTÍCULOS DESCRITOS A CONTINUACIÓN SON EL CULTIVO, EL PRODUCTO O LA MANUFACTURA DE PUERTO RICO; QUE LOS MATERIALES DE LOS CUALES SE FABRICARON DICHOS ARTÍCULOS, COMO CONSTA ABAJO, FUERON PROCESADOS EN PUERTO RICO DE LA MANERA DESCRITA ABAJO; QUE LOS ARTÍCULOS SE EXPORTAN A (PAÍS O PAÍSES BENEFICIARIOS DE LA ICC) PARA QUE SEAN VALORIZADOS O MEJORADOS POR (PROCESADOR(ES) DE LA ICC); QUE NO SE HA RECLAMADO NI SE RECLAMARÁ DEVOLUCIÓN ALGUNA SOBRE DICHOS ARTÍCULOS; QUE SI DICHOS ARTÍCULOS HAN DE TRANSITAR POR EL TERRITORIO DE CUALQUIER PAÍS NO BENEFICIARIO DE LA ICC (INCLUSO LOS EE.UU.) ANTES DE SU LLEGADA EN UN PAÍS BENEFICIARIO, SERÁN SOMETIDOS A LAS OPERACIONES, SI LAS HAY, QUE SE DESCRIBEN A CONTINUACIÓN, EN EL PAÍS NO BENEFICIARIO; Y QUE CUALESQUERA MATERIALES QUE SE LES AGREGUEN A LOS ARTÍCULOS EN UN PAÍS BENEFICIARIO SERÁN PRODUCTOS DE UN PAÍS BENEFICIARIO O DE LOS EE.UU. DECLARO QUE LA INFORMACIÓN PRESENTADA EN ESTA DECLARACIÓN ES CORRECTA Y CONFORME A LA VERDAD A MI LEAL SABER Y ENTENDER.

MARCAS  
DE IDENTIFICACIÓN,  
NÚMEROS

DESCRIPCION  
DEL ARTICULO,  
CANTIDAD

DESCRIPCION DE  
LOS MATERIALES QUE  
COMPONEN EL ARTICULO  
PROCESAMIENTO  
REALIZADO EN PUERTO  
RICO, PAIS DE ORIGEN DE  
LOS MATERIALES

PAIS NO BENEFICIARIO,  
SI LO HAY, POR EL CUAL  
EL ARTICULO TRANSITA  
PROCESAMIENTO  
REALIZADO ALLI

FECHA

NOMBRE

FIRMA

TÍTULO

COMPAÑÍA

DIRECCIÓN

---

FIRMA DEL OFICIAL ADUANERO RECEPTOR



**DECLARACIÓN DEL PROCESADOR DE LA ICC  
(SECCIÓN 215, LEY SOBRE LA ADUANA Y EL COMERCIO DE 1990)**

YO, \_\_\_\_\_, DECLARO QUE LOS ARTÍCULOS DESCRITOS EN LA DECLARACIÓN DEL EXPORTADOR (ARRIBA) (ADJUNTA) QUE SON EL CULTIVO, EL PRODUCTO O LA MANUFACTURA DE PUERTO RICO, FUERON EXPORTADOS DEL PUERTO DE \_\_\_\_\_ EN PUERTO RICO EL \_\_\_\_\_ (FECHA) Y FUERON RECIBIDOS POR MÍ (NOSOTROS) EN \_\_\_\_\_ (PAÍS BENEFICIARIO DE LA ICC) EL \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_ (FECHA); QUE EL PAÍS NO BENEFICIARIO, SI LO HAY, POR EL CUAL TRANSITARON LOS ARTÍCULOS ANTES DE SU LLEGADA AL PAÍS BENEFICIARIO ES ; QUE FUERON VALORIZADOS O MEJORADOS EN EL PAÍS BENEFICIARIO POR MÍ (NOSOTROS) POR LOS MEDIOS DESCRITOS ABAJO, QUE RESULTARON EN LOS ARTÍCULOS DESCRITOS ABAJO (INCLUIDOS EN LA FACTURA O ENTRADA A QUE SE REFIERE ESTA DECLARACIÓN); QUE LOS MATERIALES DESCRITOS A CONTINUACIÓN, SI LOS HAY, QUE FUERON AGREGADOS A LOS ARTÍCULOS EN EL PAÍS BENEFICIARIO, SON EL PRODUCTO DE UN PAÍS BENEFICIARIO O DE LOS ESTADOS UNIDOS, Y QUE LOS ARTÍCULOS VALORIZADOS O MEJORADOS HAN DE SER TRANSPORTADOS DIRECTAMENTE DEL PAÍS BENEFICIARIO A \_\_\_\_\_ (PUERTO DE ENTRADA EN LOS EE.UU.). DECLARO QUE LA INFORMACIÓN PRESENTADA EN ESTA DECLARACIÓN ES CORRECTA Y CONFORME A LA VERDAD A MI LEAL SABER Y ENTENDER.

MARCAS DE  
IDENTIFICACIÓN,  
NÚMEROS

DESCRIPCION  
DEL ARTICULO,  
CANTIDAD

DESCRIPCION  
DEL PROCESAMIENTO  
EN EL PAIS  
BENEFICIARIO

MATERIALES AGREGADOS  
DESCRIPCION, PAIS DE  
PRODUCCION, Y EL COSTO  
O VALOR DE LOS  
MATERIALES

FECHA

NOMBRE

FIRMA

TÍTULO

COMPAÑÍA

DIRECCIÓN

**DECLARACIÓN DEL IMPORTADOR**  
**(SECCIÓN 215, LEY SOBRE LA ADUANA Y EL COMERCIO DE 1990)**

YO, \_\_\_\_\_, (GERENTE O AGENTE RESPONSABLE) DE  
\_\_\_\_\_, (IMPORTADOR REGISTRADO), DECLARO QUE LOS  
\_\_\_\_\_, (DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS IMPORTADOS) VALORIZA-  
DOS O MEJORADOS EN \_\_\_\_\_ (PAÍS BENEFICIARIO DE LA ICC) A PARTIR DE ARTÍCULOS QUE  
SON EL CULTIVO, EL PRODUCTO O LA MANUFACTURA DE PUERTO RICO, CUMPLEN CON LOS CRITERIOS  
PARA LA FRANQUICIA ADUANERA SEGÚN LA SECCIÓN 215, LEY SOBRE LA ADUANA Y EL COMERCIO DE  
1990. DECLARO QUE A MI LEAL SABER Y ENTENDER QUE LA DECLARACIÓN DEL EXPORTADOR (ARRIBA)  
(ADJUNTA) Y LA DECLARACIÓN DEL PROCESADOR DE LA ICC Y TODA LA DEMÁS INFORMACIÓN PRESEN-  
TADA AQUÍ, O A QUE SE REFIERA DE CUALQUIER MANERA QUE SEA, ES CORRECTA Y CONFORME EN TODO  
ASPECTO.

FECHA

HORA

FIRMA

TÍTULO

COMPAÑÍA

DIRECCIÓN

**DECLARACIONES REQUERIDAS BAJO EL ARANCEL ARMONIZADO  
DE LOS EE.UU. SECCION 9802.00.8040 Y 9802.00.8060**

**DECLARACIÓN DEL CONFECCIONISTA, MONTADOR O PROCESADOR EN EL EXTRANJERO**

YO, \_\_\_\_\_, DECLARO QUE A MI LEAL SABER Y ENTENDER LOS  
\_\_\_\_\_ FUERON CONFECCIONADOS O MONTADOS EN TODO O EN  
PARTE DESDE COMPONENTES FABRICADOS, ENUMERADOS Y DESCRITOS ABAJO, QUE SON PRODUCTOS DE  
LOS EE.UU.

MARCAS DE IDENTIFICACIÓN, NÚMEROS	DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES	CANTIDAD	VALOR DE UNIDAD A LA FECHA Y AL LUGAR DE EXPORTACION DE LOS EE.UU.	PUERTO Y FECHA DE EXPORTACION DE LOS EE.UU.	NOMBRE Y DIRECCION DEL MANUFACTURERO
-----------------------------------	--------------------------------	----------	--	---	--------------------------------------

**DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES REALIZADAS EN EL EXTRANJERO SOBRE LOS COMPONENTES EXPOR-  
TADOS (CON LOS SUFICIENTES DETALLES PARA QUE EL AGENTE DE LA ADUANA PUEDA DETERMINAR SI  
LAS OPERACIONES REALIZADAS ESTÁN DENTRO DE LOS PARÁMETROS DE LA SUBSECCIÓN 9802.00.89,  
HTSUS (19 U.S.C. 1202)/ SÍRVASE ADJUNTAR HOJA ADICIONAL QUE SE REQUIERE MÁS ESPACIO.**

**FECHA****FIRMA**

## DIRECCION

## CAPACIDAD

## ENDOSO POR EL IMPORTADOR

DECLARO QUE A MI LEAL SABER Y ENTENDER, LA DECLARACIÓN (ARRIBA O ADJUNTA) Y CUALQUIER OTRA INFORMACIÓN PRESENTADA, O A QUE HAYA REFERENCIA ALGUNA, ES CORRECTA EN TODO ASPECTO Y QUE SE HA CUMPLIDO CON TODAS LAS NOTAS LEGALES PERTINENTES AL HTSUS (19 U.S.C. 1202).

---

FECHA

FIRMA

---

DIRECCIÓN

CAPACIDAD

PRECIOS MINIMOS Y MAXIMOS DEL ZAPALLO  
EN EL MERCADO DE MIAMI, NEW YORK, BOSTON Y PHILADELPHIA  
DURANTE EL PERIODO 1993-1995  
(En Sacos de 50 libras)

MESES	MERCADO DE MIAMI						MERCADO DE NEW YORK								MERCADO DE BOSTON								MERCADO DE PHILADELPHIA					
	PANAMA		C. RICA		REP. DOM.		PANAMA		C. RICA		REP. DOM.		JAMAICA		PANAMA		C. RICA		REP. DOM.		JAMAICA		PANAMA		C. RICA		JAMAICA	
	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX
1992																												
OCT	6.00	7.00	6.00	9.00	6.00	6.00			10.00	13.00	9.00	18.00	12.00	17.00			10.00	18.00										
NOV			7.50	9.00					10.00	13.00	9.00	14.00	12.00	21.00			11.00	13.00										
DIC	7.00	9.50	7.00	9.50	7.50	8.50			11.50	14.00			20.00	25.00			12.00	13.00										
MIN	6.00	7.00	6.00	9.00	6.00	6.00			10.00	13.00	8.00	12.00	12.00	17.00			10.00	12.00										
MAX	7.00	9.50	7.50	9.50	7.50	8.50			11.50	14.00	9.00	14.00	20.00	25.00			12.00	13.00										
MEDIO	6.50	8.25	6.83	9.17	6.75	8.25			10.50	13.33	9.00	13.00	14.67	21.00			11.00	12.67										
1993																												
ENE	7.50	9.00	7.75	9.00	7.50	9.00			12.00	15.00			20.00	25.00			13.00											
FEB	7.50	9.00	7.50	9.00	7.50	9.00			11.50	14.00	11.50		18.00	23.00			13.00											
MAR	7.50	9.00	7.50	9.00	8.00	9.00			12.00	14.00	12.00		15.00	22.00			13.00	16.00										
ABR			7.00	9.00	7.00	8.00			12.00	14.00	12.00	15.00	15.00	23.00			13.00	14.00										
MAY			7.00	8.50	7.00	8.50			11.00	14.00			20.00	24.00			13.00											
JUN	7.00	8.00	7.00	8.50	7.50	8.50			11.00	14.00	15.00	16.00	17.00	24.00			12.00	13.00										
JUL	7.00	8.50	7.00	8.50					12.00	14.00			19.00	24.00			13.00											
AGO	6.50	8.50	6.50	8.50					10.00	14.00			17.00	19.00			13.00											
SEP	6.00	8.00	6.00	8.00					10.00	14.00			16.00	16.00			10.00	13.00							12.00	12.50		
OCT	6.00	9.00	6.00	9.00					10.00	14.00			15.00	20.00	13.00		10.00	13.00							11.50	15.00		
NOV	6.00	11.00	6.00	10.00					12.00	15.00			14.00	19.00	13.00		13.00	15.00										
DIC	9.00	12.00	9.00	12.00					13.00	15.00	12.00	13.00	18.00	20.00			13.00	15.00										
MIN	6.00	9.00	6.00	9.00	7.00	8.50			10.00	14.00	11.50	13.00	14.00	18.00	13.00		10.00	13.00							11.50	12.50		
MAX	9.00	12.00	9.00	12.00	8.00	9.00			13.00	15.00	15.00	16.00	20.00	25.00	13.00		13.00	16.00							12.00	18.00		
MEDIO	7.20	9.20	7.19	9.08	7.42	8.83			11.38	14.25	12.50	14.67	16.67	21.67	13.00		12.42	14.14							11.75	13.75		
1994																												
ENE	10.50	14.00	10.50	14.00			20.00		12.00	16.00	12.00	13.00	16.00	20.00	16.00	17.00	20.00		20.00									
FEB	12.00	15.00	12.00	15.00	12.00	15.00	20.00		14.00	20.00	16.00	20.00	16.00	22.00	16.00	20.00	17.00	20.00	16.00	20.00								
MAR	9.00	15.00	9.00	15.00	9.00	15.00	18.00	20.00	14.00	16.00	16.00		15.00	18.00	19.00		17.00	19.00			17.00							
ABR	6.00	11.00	6.00	11.00	6.00	11.00	12.00	18.00	11.00	16.00	12.00		15.00	16.00			14.00	16.00							14.00			
MAY	6.00	7.00	5.00	7.00	5.00	7.00	12.00	13.00	6.00	10.00	13.00		14.00	17.00	13.00		11.00	13.00							14.00	15.50		
JUN	5.00	8.00	5.00	8.00	5.00	8.00			6.00	11.00			14.00	16.00			11.00	13.00			13.00							
JUL	5.00	8.00	5.00	8.00	5.00	8.00			9.00	12.00			13.00	16.00			13.00	14.00										
AGO	7.00	9.00	7.00	9.00	7.00	9.00	14.00	15.00	12.00	16.00	13.00	13.00	13.00	16.00			14.00	16.00										
SEP	6.50	8.50	6.50	8.50	6.50	8.50	9.00	15.00	9.00	15.00			14.00	18.00	14.00	14.00	13.00	16.00										
OCT	6.50	8.50	6.50	8.50	6.50	8.50	9.00	16.00	9.00	22.00	10.00	12.00	12.00	18.00	13.00	14.00												
NOV	7.50	10.00	7.50	10.00			10.00	15.00	10.00	15.00			15.00	16.00	13.00	14.00	14.00	15.00										
DIC	6.00	10.00	6.00	10.00			12.00	14.00	10.00	14.00			15.00	17.00	14.00	14.00	14.00	15.00										
MIN	5.00	6.00	5.00	6.00	5.00	6.00	9.00	13.00	6.00	10.00	10.00	12.00	12.00	16.00	13.00	14.00	11.00	13.00	16.00	20.00					14.00	15.50		
MAX	12.00	15.00	12.00	15.00	12.00	15.00	20.00	20.00	14.00	20.00	16.00	20.00	16.00	22.00	16.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00					14.00	15.50		
MEDIO	7.33	10.17	7.33	10.17	6.89	8.72	13.40	15.75	10.50	14.33	13.14	14.50	14.50	17.87	14.75	15.50	14.36	15.50	18.00	20.00	15.00				14.00	15.50		
1995																												
ENE	6.50	9.50	6.50	9.50			12.00	14.00	10.00	14.00	12.00	13.00	17.00	24.00	14.00		14.00											
FEB	6.00	9.50	6.00	9.50	6.00	9.00	12.00	14.00	10.00	14.00			17.00	20.00	11.00	16.00	14.00	20.00										
MAR	6.00	10.00	6.00	10.00	6.00	9.00			10.00	12.00			16.00	20.00	14.00	17.00	13.00	14.00										
ABR	6.50	9.00	6.50	9.00					10.00	13.00			16.00	20.00	14.00	16.00	12.00	15.00										
MAY	5.00	7.00	5.00	7.00					9.00	14.00			14.00	20.00	15.00		12.00											
JUN	5.00	6.50	5.00	6.50					8.00	13.00			14.00	18.00	13.00	15.00	12.00	15.00							12.00	14.50	22.00	22.50
JUL	7.00	10.00	7.00	10.00			15.00	18.00	15.00	18.00			20.00		15.00	16.00	16.00								14.00	16.00	22.50	
AGO	7.50	12.00	7.50	12.00			15.00	18.00	11.00	16.00							14.00	16.00					16.00		16.50	20.00	22.50	
SEP	7.00	8.50	7.00	8.50			12.00	16.00	11.00	13.00			17.00	18.00			13.00	14.00					15.00	16.00	16.00	20.00		
OCT	7.00	9.00	7.00	9.00			12.00	14.00	10.00	14.00					14.00		13.00	14.00					15.00	16.00	14.00	15.50		
NOV	7.00	8.50	7.00	8.50			10.00	14.00	10.00	12.00					14.00		13.00	14.00					16.00		14.00	15.50		
DIC	6.00	10.00	6.00	10.00			11.00	12.00	11.00	13.00					14.00	16.00	13.00	14.00					16.00		14.00			
MIN	5.00	7.00	5.00	7.00	6.00	8.00	10.00	12.00	6.00	12.00			14.00	18.00	11.00	15.00	12.00	14.00					15.00	16.00	12.00	14.50	22.00	22.50
MAX	6.50	10.00	6.50	12.00	6.00	8.00	1																					